استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين

"دراسة حالة في وزارة الداخلية"

إعداد

سعد محمد جميل العبداللات

المشرف

الدكتور عاطف صالح العدوان

أستاذ مشارك / إدارة أعمال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

٢٤ , كانون أول، ٢٠١٣ م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 24 / 12 /2013.

أعضاء لجنة المناقشة :	التوقيع
الدكتور/عاطف صالح العدوان، رئيساً استاذ مشارك ،ادارة أعمال	....
الأستاذ الدكتور/ اكثم عبد المجيد الصرايرة ، عضواً استاذ، ادارة عامة / السلوك التنظيمي	....
الدكتور/ فراس سليمان الشلبي، عضواً استاذ مساعد، ادارة اعمال/ نظم معلومات ادارية	....
الدكتور/ نضال أمين الصالحي، عضواً (ممتحن خارجي) استاذ مشارك ، ادارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط	....

الإهداء

إلى زهور العمر .. ودموع الماضي

وآمال المستقبل.

إلى الداعم الأمين ..

إلى الصديق الحليم ..

إلى درب السنين.. والجهد المبذول.

أهدي عملي هذا.

عالماً كان أو لم يكن.

سعد محمد العبداللات

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد،،

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي القدير ومشرفي الفاضل الدكتور عاطف العدوان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وما بذله معي من جهد وإرشاد، ولما منحني من علمه ووقته طوال إعداد هذه الرسالة حتى بدت كما هي عليه، فله مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان **للدكتور/ فراس سليمان الشلبي والأستاذ الدكتور / أكثم عبد المجيد الصرايرة والسيدة / ربى خالد حجازي والسيد/ ماهر عبد العزيز** ، وللسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما سيبدونه من مقترحات قيمة تهدف إلى الارتقاء بهذه الرسالة.

وفي الختام لا يفوت الباحث أن يشكر كل من كان له دور في إنجاز هذا البحث، والحمد لله الذي لا إله إلا هو.

جزاكم الله جميعاً عني كل خير وسدد على طريق الخير خطاكم

سعد محمد العبداللات

تعهد وإقرار

أنا الطالب (سعد محمد جميل العبداللات) الموقع أدناه، أقر بـــأن جميـــع المعلومـــات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العـــاملين "دراسة حالة في وزارة الداخلية")، بإشراف الدكتور عاطف العدوان، من إنتاجي الشخصـــي من خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤولية المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كليا أو جزئيا، وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

التوقيع :

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين

"دراسة حالة في وزارة الداخلية"

إعداد

سعد محمد جميل العبداللات

المشرف

الدكتور عاطف صالح العدوان

أستاذ مشارك

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مساهمة الأفراد من خلال أدائهم في تحقيق أداء متميز لوزارة الداخلية وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية). وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٩٤) اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إسهام الأفراد في تحقيق أداء متميز لوزارة الداخلية وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تفاوتاً في مستوى مساهمة الأفراد حيث جاء بُعد مساهمة العاملين في العمليات الداخلية في الترتيب الأول وبمستوى مرتفع، يليه بُعد مساهمة العاملين في مجال رضا العملاء وبمستوى مرتفع، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد مساهمة العاملين في التعلم والنمو وبمستوى متوسط، أما بُعد مساهمة العاملين في المسؤولية الاجتماعية فقد جاء في الترتيب الرابع الأخير وبمستوى متوسط.

وبناءً على النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات، منها: ضرورة التركيز على زيادة الاهتمام بمساهمة الأفراد في بُعدي التعلم والنمو والمسؤولية الاجتماعية كونها جاءت ضمن

الدرجة المتوسطة. وضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في الوزارة لاكتساب مهـــارات تـــسويق المبادرات والخطط التي تسعى الوزارة لتنفيذها، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبيـــة للعــاملين تتعلق بإدارة الوقت واستثماره في تقديم الخدمات المختلفة للجمهور والمتعاملين معها.

الفصل الأول

١- الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة الدراسة

أضحت نظم تقويم الأداء أمراً مهماً في جميع المنظمات، بل أصبحت من أهم مؤشرات أداء المنظمة وخصوصاً الإدارية منها، وتحديداً الإدارات الحكومية، إذ يَعتمد عملها أساساً على أداء العاملين، وبالتالي لابد من نظام تقويم أداء متطور ومواكب لكل ما هو حديث في العمل الحكومي، إذ أن العمل الإداري حالياً، وخصوصاً في الدول المتقدمة أخذت تلاحق الزبائن لتوفير احتياجاتهم، كما أن دخول الإنترنت في خدمة الزبائن لتوفير متطلباتهم من خلاله اوجب على الإدارات أن تطور وباستمرار نظم أداء العاملين فيها.

تسعى المنشآت دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون عليه مستقبلاً، حيث أن هذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية. وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، هذا وتعتبر المقدرة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته، وبدراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، فظهرت على سبيل المثال دراسات توضح كيف أن الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع، إلا أن هذا الأمر لم يدم طويلاً وأظهرت تجارب أخرى أن الإنتاجية لا علاقة لها بقوة الضوء، كما أن زيادة الإنتاج كانت فقط بسبب أن القوى العاملة كانت تعلم أنها تخضع لاختبار قياس الإنتاج الأمر الذي غير من تصرفاتهم باتجاه زيادة الإنتاج نظراً لشعورهم بأنهم تحت المراقبة والاختبار، ثم بعد ذلك وفي سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي

ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمــد علــى بيانــات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه البروفسور روبرت كابلان بأنه كمن يقود ســفينته وهــو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديــد فــي تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بــين الأجــل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. ففي العام ١٩٩٦ قدم لنا كــابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعــد العاملين وبعد الزبائن العملاء. (Kaplan & Norton, ١٩٩٦, p٢٤).

كما تعتبر بطاقة القياس المتوازن للأداء مفهوم جديد تم تطويره بواسطة الدكتور روبرت كابلان و ديفيد نورتون بجامعة هارفرد في التسعينات. كما أن بطاقة القياس المتــوازن لــلأداء تترجم مهمة الإدارة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطــار عمــل تطبيق إستراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية لكونها تعتمد أربعة مناظير لتقويم أداء الإدارة الضريبية بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط .مع أهميته فالمنظور المالي – مع أهميته – يعد غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن الإدارة الضريبية ، إذ أصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئــة الأعمال المعاصرة (المغربي، ٢٠٠٢، ص٤٣).

إن نظم تقويم الأداء التقليدية التي لم تكن تساعد في تقويم الأداء بشكل فعال فــي بيئــة عصر المعلومات و فشل نظام تقارير المحاسبة الإداريــة التقليديــة فــي تــوفير المعلومــات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي للإدارة الضريبية، وعدم توافر القليل من المعلومات حــول كيفية تحقيق النمو في الحصيلة الضريبية، وزيادة معدلات نمو حصر الممولين ومعدلات الالتزام

الطوعي، أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الأداء، فكانت بطاقة القياس المتوازن للأداء والتي أبتكرها كابلان ونورتون من أفضل النماذج في العصر الحديث.

بطاقة القياس المتوازن للأداء ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الأداء بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وحالياً أصبحت في الوقت الحاضر نظاما إداريا متكاملا يسعى إلى زيادة التناغم الإداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وبتطبيقها على نشاط الإدارة الضريبية من الحصر والفحص والربط، بالإضافة إلى الخدمات المساعدة من التحصيل تحت حساب الضريبة وغيرها من خدمات فضلا عن دورها في إمكانية علاج التجنب والتهرب الضريبي ونشر الوعي الضريبي من خلال برامج الإرشاد الضريبي.

٢,١ مشكلة الدراسة

إن تقييم أداء العاملين في المنظمة هو تقييم لعمل المنظمة بالتبعية، لذلك تهتم إدارة المنظمات بذلك وتحرص على إيجاد إدارات تتولى متابعة العاملين في المنظمة من توظيفهم وحتى انتهاء خدماتهم.

ويفترض أن يكون نظام التقييم مصمماً بشكل تتوفر فيه مقومات أساسيه تمكّنه من أن يخدم أهدافه المتعددة. إلا أن ما هو متبع في اغلب المنظمات لا يعكس هذا الواقع، فقد عمدت أغلب المنظمات التي تمارس الأساليب التقليدية في الإدارة إلى استخدام بعض النواحي المجتزئة من نظم التقييم المعروفة، فتأخذ بها وتطبقها على العاملين فيها، وغالباً ما تختصر جهودها في هذا المجال على اقتباس إحدى استمارات التقييم بمعزل عن النظم والشروط التي تقتضيها الاستمارة ذاتها، مما يؤدي بالنتيجة إلى تهميش وإلغاء دور التقييم واختزاله إلى إجراء روتيني غير مؤثر في المنظمة وفي أداء العاملين فيها.

ومن خلال اطلاع الباحث تفصيلياً على نظام التقييم المتبع في وزارة الداخليـــة، شـــعر بأهمية دراسة نظام التقييم المتبع في الوزارة كونها من أهم الوزارات الـــسيادية الفعالـــة فـــي الأردن، لذلك كان لا بد من التأكد من أن عملية التقييم تمارس وفق الشروط والمقومات الواجب توافرها بالنظام الفعّال، وذلك في إطار الوضوح في أهداف التقـــويم، واهتمـــام الإدارة بنتـــائج التقويم وعدم ممارسته بشكل روتيني لغرض منح الزيادة السنوية فقط. وفي ضوء ما سبق فـــإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها المختلفة في تقيـــيم أداء العاملين في وزارة الداخلية من خلال اعتماد منظورات بطاقة الأداء المتـــوازن كمعـــايير محددة، وقياس مدى مساهمة العاملين من خلال أدائهم في تحقيق هذه المنظورات، الأمر الـــذي ينعكس إيجابا على أداء الوزارة ككل، كون بطاقة الأداء المتوازن احد أهم الأدوات الحديثة فـــي تقييم أداء المنظمات، وقد انطلق الباحث في ذلك من خلال الاعتماد على طروحات الجيل الثالث والرابع لبطاقة الأداء المتوازن، التي تشير إلى إمكانيـــة اســـتخدام البطاقـــة كمـــدخل لـــلإدارة الإستراتيجية، ومن أهم جوانبها في ذلك الاعتماد عليها في التخطيط لأداء العاملين.

٣,١ أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين في المنظمات ببقـــاء واستمرار المنظمة في المجتمع، ولذلك أصبح من الأمور الضرورية في كل منظمـــة أن تجـــد الضوابط والطرق الصحيحة في تقييم أداء عامليها، وبما يضمن حسن أدائهم وتعميق انـــدماجهم فيها، وبما يضمن تحقيق علاقة جدلية بين أداء العاملين واستمرار المنظمة. ومن هنـــا أن هـــذا البحث يكتسب أهميته من خلال:

١- أهمية وزارة الداخلية ودورها في خدمة مختلف شرائح المجتمع.

٢- تُسهم الدراسة في تحديد عيوب ونواقص وصعوبات نظام التقييم المعمول به حالياً في وزارة الداخلية، بهدف تذليل تلك الصعوبات والمشاكل.

٣- كونها تسعى لدراسة إمكانية تطوير نظام التقويم الحالي وجعله اقرب ما يكون من الموضوعية لتعلقه بالمورد البشري الذي يعد المحصلة النهائية للتطور، فأهمية هذا البحث تنبع من أهمية الدور الذي يقوم به العاملون في الوزارة سعياً لتحقيق أهدافها.

٤- تبرز أهمية البحث من كونه يتعلق بنظام دقيق وحساس وبالغ الأثر على دوافع العاملين وعلى نجاح الإدارة في تهيئة الظروف المناسبة لرفع الكفاءة الإنتاجية، لذلك فأن هذا النظام لابد أن يستند إلى مقومات دقيقة تكفل تحقيق الأغراض التي صمم من اجلها.

٥- تُوفر الدراسة أداة لقياس استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين، ويمكن الاستفادة منها من قبل المعنيين بتقييم أداء العاملين في وزارة الداخلية وفي الوزارات الأخرى.

٦- تتمثل أهمية الدراسة بأنها تُقدم إطار نظري يُثري المكتبة الأردنية والعربية بموضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين. والتي سيكون لها أثر في تحفيز الباحثين الآخرين للتوسع والاستقصاء والكتابة في هذا الموضوع المهم، وإشباعه بحثًا وتحليلاً من جهة ثانية، وفي كافة الوزارات الأردنية.

٤,١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تصور العاملين في وزارة الداخلية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأثرها في تقييم أداء العاملين في وزارة الداخلية، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، فإن الدراسة سعت إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف إلى مستوى مساهمة الأفراد من خلال أدائهم في تحقيق أداء متميز لوزارة الداخلية وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن، من وجهة نظر المبحوثين.

٢- تقديم بعض التوصيات التي تسهم في تطوير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في وزارة الداخلية.

٥,١ نموذج الدراسة:

اشتمل نموذج الدراسة على أربعة متغيرات رئيسة تمثلت بمنظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية)، وتم استبعاد المنظور المالي منها كون الوزارة غير ربحية ولا يُعد المنظور المالي مؤشراً مهماً على أداء الوزارة، كونها من الوزارات السيادية، وتم استخدام هذه المنظورات الأربعة كمؤشرات لتقييم أداء العاملين.

٦,١ فرضيات الدراسة:

توافقاً مع أهداف الدراسة واختبارا لأنموذجها فقد اعتمدت الدراسة فرضية رئيسية واحدة هي: "يسهم الأفراد من خلال أدائهم في تحقيق أداء متميز لوزارة الداخلية" وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- يسهم الأفراد من خلال أدائهم في فاعلية العمليات الداخلية في وزارة الداخلية.

٢- يسهم الأفراد من خلال أدائهم في تحقيق رضا عملاء وزارة الداخلية.

٣- يسهم الأفراد من خلال أدائهم في تحقيق التعلم والنمو في وزارة الداخلية.

٤- يسهم الأفراد من خلال أدائهم في تحقيق مفهوم المسؤولية الاجتماعيـــة فـــي وزارة الداخلية.

٧,١ التعريفات الإجرائية:

- بطاقة الأداء المتوازن: أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وقياس نماذج التنفيذ فيها، واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي (Gering & Keith, ٢٠٠٠).

ولأغراض الدراسة الحالية تم تحديد محاور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الأبعاد التالية: (العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية) والتي تم قياسها بفقرات أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

- تقييم أداء العاملين: تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً، وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية (يوسف، ٢٠٠٠، ص٣٢).

ويُقصد بتقييم أداء العاملين في الدراسة الحالية: تقييم أداء العاملين بوزارة الداخلية الأردنية من خلال مساهمتهم في تحقيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

- العمليات الداخلية: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، وتُقيّم العمليات الداخلية درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء (Fahrettin, ٢٠٠٧, p٤٨).

- المسؤولية الاجتماعية : هي قيام المنظمة بوضع البرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية (نجم، ٢٠٠٦، ص٢٠١).

- التعلم والنمو: يعبّر عن الأسس التي تتبناها المنظمة لخلق التحسينات المطلوبة لدى الموارد البشرية وتأهيلها تأهيلا عمليا وعلميا (Fahrettin, ٢٠٠٧, p٥٠).

- التميّز المؤسسي: يعرفه الباحث بأنه: هو تحقيق التميز في أداء وزارة الداخلية الأردنية

٨,١ مبررات الدراسة:

يمكن تبرير إجراء الدراسة الحالية بما يلي:

-يعتبر التركيز على دراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء العاملين، من النشاطات المهمة بسبب آثارهما الإيجابية على وزارة الداخلية موضع الدراسة، التي منها تحسين أداء المنظمات وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

-تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة في تحليل طبيعة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين، لما له من انعكاسات على الاقتصاد الوطني.

-الأهمية الخاصة التي تتمتع بها وزارة الداخلية الأردنية حيث تعد من الوزارات السيادية في الأردن، لذلك لا بد من الاهتمام بتقييم أداء العاملين في هذه الوزارة.

٩,١ الصعوبات التي واجهت الباحث:

واجه الباحث أثناء فترة إعداد الدراسة بعض الصعوبات يمكن تلخيصها بما يلي:

١- عدم جدية بعض المبحوثين، مما أدى إلى عدم استرجاع بعض الاستبانات الموزعة، أو عدم اكتمال الاستجابة على بعضها الآخر.

٢- قلّة الدراسات السابقة التي تربط بين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تقييم أداء العاملين في الوزارات الأردنية، وذلك في حدود علم الباحث واطلاعه.

١٠,١ الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحث للدراسات التي بحثت في موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تقييم أداء العاملين، تبين ندرة الدراسات السابقة التي أجريت في الأردن، حيث تم الرجوع للدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، وتالياً عرض لأهم تلك الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الفايز (٢٠١١) بعنوان "استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن بوزارة الداخلية الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من كافة الأفراد العاملين من مديري الدوائر في مركز وزارة الداخلية والبالغ عددهم (٧٥). وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود اثر للواقع التنظيمي، الموارد المتاحة، الإمكانات المعرفية والمعرفة التخطيطية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وأوصى

الباحث بالعمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل وتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرار في وزارة الداخلية.

دراسة زغلول (٢٠١٠) بعنوان "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج قياس رباعي المسارات من خلال تكامل الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن، وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي لتنظيم الأعمال بعد دمج الأصول الفكرية مع الأصول المادية في منظومة القياس. وتكونت عينة الدراسة من إحدى شركات الأعمال التي يقع نشاطها في أنشطة الاقتصاد الجديد القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تكامل شبه تام ما بين الأصول الفكرية بمكوناتها الثلاثة: البشرية والمعلوماتية والتنظيمية ومقياس الأداء المتوازن بمنظوراته المختلفة، الأمر الذي جعل من مقياس الأداء المتوازن أداء ملائمة لاشتقاق نموذج القياس الرباعي الذي يهدف إلى توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

دراسة الشطي (٢٠٠٧)، بعنوان "أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج القياس المتوازن في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، وذلك من خلال تحديد مكونات الأداء المالي الاستراتيجي وأبعاده، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء بمحاوره الأربعة يمكن من تحقيق الأداء الاستراتيجي، أن مؤسسات القطاع المصرفي تطبق في قياسها لأدائها مقاييس مالية تقليدية وغير مالية، رغم أن

استخدامها لهذه المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها جميعاً تحت عنوان نموذج مقـــاييس الأداء المتوازنة للأداء بشكل متكامل، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المؤسسات المـــصرفية بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية لديها، مما يهيئ الظروف المناسبة لتقبل هذا النموذج ومن ثم تطبيقه لديها.

دراسة جمعة وآخرون (٢٠٠٥) بعنوان "منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فـــي الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة"

هدفت الدراسة إلى تقديم منهج مقترح لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازنـــة فـــي الشركات الصغيرة بعد إجراء دراسة تطبيقية لمكونات البطاقة في هذه الشركات باعتبارهـــا عصب الاقتصاد في الدول النامية وخاصة العربية, وقد توصل الباحثون إلى عـــدة نتـــائج أهمها تزايد أهمية المؤشرات غير المالية كأدوات المحاسبة الإدارية، وتراجع أهمية اعتبار المؤشرات المالية فقط لأنها لا تسمح بالقياس الكفء لأداء الشركات، وأوصـــى البـــاحثون بتطبيق المنهج المقترح لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة.

دراسة العبادي (٢٠٠٥) بعنوان "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة – دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نظام استراتيجي لتقويم أداء الجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، وهي إحدى تقنيات المعلومات الموجهة لدعم إستراتيجية المنظمة من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية ضمن مجموعة من الرؤى المختلفـــة التي تعطي صورة واضحة عن أداء المنظمة.

دراسة الغالبي وإدريس (٢٠٠٤) بعنوان "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع التحليل الرباعي (SWOT) لصياغة الإستراتيجية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية الاستفادة من مدخل نظام تقييم الأداء المتوازن مع خلاصات ونتائج التحليل الرباعي، وإلى قياس ومعرفة مستويات تفكير الأداء العليا في البنك العربي، وإطلاع هذه الإدارة على إمكانية الإستفادة من المدخل المشترك الخاص بنظام تقييم الأداء المتوازن والتحليل الرباعي، وقد توصل الباحثان إلى عدة استنتاجات، أهمها ضرورة ربط التحليل الرباعي ببطاقة الأداء المتوازن باعتبارها تعطي مؤشرات واقعية يجب التركيز عليها في ضوء أولوية البنك، وكذلك فإن المؤشرات المالية الصرفة هي المعتمدة لقياس نتائج الأداء بعيداً عن المنظور الشمولي للأداء مع اعتماد البنك في حالات معينة المؤشرات غير المالية، وأوصى الباحثان بضرورة اعتماد التحليل الرباعي بصيغة منهجية متكاملة وعلى أساس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام الإدارة العليا بمفاهيم قياس الأداء المتكامل الشمولي.

دراسة العامري والغالبي (٢٠٠٣) بعنوان "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأفكار الأساسية لنظام تقييم المنظمات ومحتوياته وكيفية استخدامه في ضوء طبيعة عمل الجامعات الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تكييف وتطبيق نموذج بطاقة القياس المتوازنة للأداء في بيئة الجامعات الخاصة وذلك لشمولية كافة عناصر الأداء الرئيسية. وأوصت الدراسة بان تبادر الجامعات الخاصة بدراسة

وتكييف وتطبيق النموذج الذي اقترحه الباحثان بالإضافة إلى ضرورة تعليم النموذج وتدريب العاملين في مختلف القطاعات على تطبيقه.

دراسة العامري (٢٠٠٠) بعنوان "تصميم نظام تقويم أداء العمليات الصحية باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة"

هدفت هذه الدراسة تصميم نظام جديد لتقويم أداء المنظمــات الــصحية العراقيــة اقتصرت عملية تنفيذ النظام على (٥) مستشفيات توزعت (٢) في بغداد (١) في الموصــل و(١) في الناصرية و(١) في ميسان وذلك لتشخيص نقاط ضعف النظام عند تطبيقــه فــي الواقع الميداني، اعتمدت الدراسة منهج دراســة حالــة والدراســة التطبيقيــة واعتمــدت الإحصاءات والسجلات الرسمية والمقابلة الشخصية واستمارة الاستبانة لجمع البيانــات، إن تصميم نظام التقويم المقترح يقدم مدخلاً للقياس الكلي لأداء المستشفيات، ومكننــة النظــام المقترح على الحاسوب جعلت بالإمكان استعمال النوافذ التي تتسم بقابلية متميزة في ربــط أكثر من قابلية فرعية للمعلومات أو سحب محتويات القاعدة وعرضها على الشاشة بــشكل مباشر لغرض إضافة أو حذف البيانات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراســــــة (٢٠١٠) Al-Mtour بعنـــــوان "Developing measurement mathematical model in management change and strategic planning using BSC perspective"،

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج رياضـــي فـــي إدارة التغييـــر والتخطـــيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بـــين المجال المالي ومجال العلاء ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البـــشرية والابتكـــار والتعلم وبين قياس الأداء المتوازن لقياس أداء تغيير الإدارة والتخطيط الاستراتيجي علـــى المجالات الأربعة، وتكونت عينة الدراسة (١٠٠) موظف تم اختيار كل عشرين موظف من الخمس بنوك الأردنية التالية: البنك العربي، البنك الأهلي، بنك الإسكان، بنك الأردن، والبنك الأردني الكويتي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمهـــا تطبيـــق نمـــوذج رياضي لتكامل نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن الذي اقترحه الباحـــث فـــي المـــصارف الأردنية للتسهيل على المنظمة في تحديد العوامل التشغيلية التي تـــدفع إلـــى النجـــاح فـــي المستقبل ويساعدها في تأييد أهدافها الإستراتيجية وإجراءاتها لخلق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

دراســـة (٢٠١٠) Tayler بعنـــوان "The Balance Scorecard as a strategy Evaluation Tool the effect of Implementation Involvement and a Casual Chain Focus"

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تنفيذ بطاقة التقييم المتوازن باعتبارها أداة تقيـــيم استراتيجي لبيان التركيز على الأسباب الرئيسة المحققة لنجاح المنظمة، وقد أجريت الدراسة على المؤسسات ذات العلاقة بتوريد المواد الأولية لقطاع الصناعات الكيماوية في الولايـــات

المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التنفيذ الفعال لبطاقة التقييم المتوازن أوضحت لهذه المؤسسات مسببات النجاح الرئيسة بما انعكس على استراتيجياتها وأهدافها بعيدة المدى.

دراسة Tohidi et al. (٢٠١٠) بعنوان "Using balanced scorecard in educational organizations"

تناولت هذه الدراسة أهمية أستخدم بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت ، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب) كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدى إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

دراسة Ramesh (٢٠١٠) بعنوان "Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector"

تعرضت هذه الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر إستراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح ، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة وأنها ولدت صغيرة وترعرت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية ، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

دراسة Creamer (٢٠١٠) بعنوان "Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance"

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار كيفية تعزيز مدخل تقويم الأداء بأكثر من صورة على المستوى المالي وغير المالي، باستخدام بيانات وحقائق عن التعامل مع الغير لتوليد رؤية حديثة للمنشأة لتعزيز قدرتها على تحقيق المزيد من بريقها في دنيا الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن بمثابة اختيار موفق من الإدارة تعزز به نجاح المنشأة في وجودها في تركيبة السوق الذي لايوجد به بقاء إلا للقادر على تقديم منتجات تحقق التنافسية في التكلفة والجودة .

دراسة (٢٠٠٩) McNair بعنوان "The Integration Of Balanced Scorecard Models"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء حول على أهمية اندماج مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقويم الأداء للمشروعات الخدمية وخاصة إنتاج الخدمات الالكترونية، حيث أشارت الدراسة إلى أن دور صناع القرار لا يتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار ولكن يتوقف على مؤشر الانجاز للوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الأداء المتوازن لبطاقة الأداء المتوازن. كما ساهمت الدراسة في تطوير المقاييس الداعمة لتقويم الأداء، كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجموعة مركبة من النماذج ساهمت في ابتكار مقاييس جديدة، كمصفوفة التركيز على مقترحات ومتطلبات تحديث خدمات العميل المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة.

دراسة (٢٠٠٩) Wiersma بعنوان "For which purposes do managers use Balanced Scorecards"

تناولت الدراسة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها: هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءاً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل ؟ فكانت جميع الإجابات والبالغ عددها ٢٢٤ إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعا في التكلفة في المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها برسملتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لأنها سوف تنعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل، و توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المنشآت لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة.

دراسة (٢٠٠٨) Aaron, et al., بعنوان "The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns"

تناولت الدراسة تأثير تبنى بطاقة الأداء المتوازن للتعديلات المستمرة لمؤشرات تقويم الأداء على عوائد المساهمين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التعديل المستمر في مؤشرات ومقاييس الأداء على مستوى كل منظور للبطاقة، فتلك التعديلات تساهم بطريق مباشر وغير مباشر على نماذج تطوير الخدمة المقدمة من المنشأة أياً كانت صناعية أو خدمية أو تجارية حكومية أو خاصة، فمنظور تطوير الخدمة أو السلعة والاهتمام برضا

العميل يعد من العوامل المؤثرة تماما على نمو إيراداتها ومن ثم زيادة العائد مما يـــنعكس على رضا المساهمين.

دراسة Christian & Bjornenak (٢٠٠٥) بعنوان "Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden"

تناولت الدراسة التركيز على أهمية استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتـــوازن فـــي تقويم الأداء لمجموعات وحزم مختلفة من بيئة المحاسبة والإدارة داخل المنظمـــة لتجديـــد الإبداع نحو عرض متجددة من المنتجات تراعى المزج السلعي لها لدخول أسواق جديـــدة، وبأفكار متجددة في تحديد تكلفة المنتج بهدف ترشيد التكلفة بما ينعكس على تعظيم مـــوارد المنظمة. وأشارت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن غيرت مفاهيم ومنظور تقويم الأداء فساعدت على الإبداع و تطوير قياس تكلفة المنتج. ولكنها لم تبحث تقويم الأداء بهدف ترشيد تكلفة المنتج وخاصة للخدمة الالكترونية.

دراسة William (٢٠٠٥) بعنـــوان "The Balance Scorecard as a strategy Evaluation Tool the effect of Implementation Involvement and a Casual Chain Focus"

تنظر هذه الدراسة إلى مدى أهمية بطاقة الأداء المتـــوازن ذات الأوجـــه متعـــددة البدائل والاستخدامات في تقويم الأداء، بهدف ترشيد قرارات صناع القرار المعتمـــدة علـــى مؤشرات قياس موضوعية تم اختيارها بعناية لتحقيق رسالة المنشأة ، معتمدة في ذلك علـــى بيانات مستخرجة من كل قسم وإدارة لكل مستوى تنظيمي جنبا إلى جنب مع بيانات الإدارة المالية لتعظيم المردود المالي للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة على مـــستوى البيـــع

والتحصيل، مما يزيد من معدلات دوران رأس المال العامل ، على النحو الذي ينعكس على تعظيم الربحية والعائد على رأس المال المستثمر . كما قدمت الدراسة عدد مــن مؤشـــرات القياس غير المالية أمكن للباحث الاعتماد على جزء منها عند إعداد وعرض مقاييس الأداء.

دراســـة (٢٠٠٤) Libby, et al. بعنــوان "The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير التطوير الدائم لبطاقة الأداء المتوازن على إستراتيجية الأداء المالي وغير المالي للوحدة الحكومية بابتكار مقـــاييس لمـــسألة التـــشغيل والتوكيد والتي تؤثر على القرارات والأحكام الإدارية وفقا لنتائج التشغيل والقياس لبطاقـــة الأداء المتوازن. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التطوير الدائم لمقاييس البطاقة لكل منظور منها لأهميته على تقويم الأداء للمديرين وللمسألة التشغيلية بما يضمن تنفيذ قرارات التشغيل اليومية، بالشكل المرسوم في سياسات العمل التنفيذية والتي تهدف إلـــى تخفــيض التكلفـــة وتعظيم العائد.

الفصل الثاني

٢- الإطار النظري

١,٢ المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

مقدمة

إن بطاقة الأداء المتوازن تترجم مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية لكونها تعتمد أربعة مناظير لتقيم أداء المنظمة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته إلا انه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وان الاهتمام بمجموعه أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة ، حجم السوق، رضا الزبون والعاملين يمكن أن تؤدي إلى تبصر اكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي.

كما أن نظم تقويم الأداء التقليدية والتي لم تكن تساعد في تقويم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات وفشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي للمنظمة، إذ أنها لا توفر إلا القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في الحصة السوقية وزيادة ولاء الزبائن والعاملين (Horngren, et al., ٢٠٠٥, p٤٤٨).

أصبحت بطاقة الأداء ليست مجرد نظاما شاملا لتقويم الأداء، وإنما أصبحت نظاما إداريا متكاملا يسعى إلى زيادة الفلسفية المنظماتية لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف مجالات نشاط المنظمة الإنتاجي والتسويقي والإداري فضلا عن دورها في تشخيص المشاكل التنظيمية التشغيلية من خلال التطبيق الواسع لدورة التخطيط والعمل والتدقيق والتصحيح.

١,١,٢ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

هناك تعاريف متعددة لبطاقة الأداء المتوازن والتي منها:

"بأنها أداة لقياس تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس نحو مجموعة من المنظورات". وعرف كلا مـن Kaplan & Norton (١٩٩٦, p٣٥) بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكـار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقـاييس الأداء ، تساهم هذه المقاييس بانجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في تنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولا إلى أهـداف المنظمـة"، ويتضح من هذا التعريف نظرتهما للبطاقة باعتبارها نظاما متكاملا وهو يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التقييم.

٢,١,٢ فوائد بطاقة الأداء المتوازن

إن فوائد بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على الغرض من استعمالها فإذا كان الغرض منها هو لغرض الرقابة فان منافعها تتمثل بالاتي (Kaplan & Norton, ١٩٩٦):

١- وضع وتحديد مجموعة الأهداف الرئيسية

٢- الفهم المشترك للفعاليات المخططة لانجاز الأهداف الإستراتيجية

٣- تفسير الأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة

أما إذا كان الهدف من استخدامها هو لغرض الرقابة الإستراتيجية فان منافعها هي:

١- تقديم تقرير إداري يصف الأداء التشغيلي عبر المحاور الأربعة للبطاقة

٢- ربط سببي الإجراءات وتسهيل وضع الأهداف

٣- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول توقعات العاملين ومبادراتهم باتجاه تحسين العمليات

٤- قدرتها على العمل بصورة فعالة مع الأدوات الأخرى مثل الموازنات ، نظام ABC ، ABM وتحليل قيمة حملة الأسهم بالقيمة المضافة.

٣,١,٢ أهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن التطور الحادث في الاقتصاد العالمي في ظل العولمة، أثر في الأردن بشكل عام، وفي الاقتصاد الأردني بشكل خاص، وقد ظهر ذلك جلياً بعد انضمام الأردن إلى منظمة التجارة العالمية والتوقيع على العديد من الاتفاقيات الدولية. وتؤدي وزارة الداخلية دوراً مهماً في الأردن، وهذا يعني أنها ستعمل ضمن خدمات مميزة للمواطنين في ظل التطور العالمي، لذا أصبح من الضروري للوزارة إدراك أهمية الاستفادة من نظام بطاقة الأداء المتوازن.

و تتضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال :

١- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

٢- تعالج ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

٣- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.

٤- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.

٥- التدخل الكبير لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات والمسئولية الواضحة للأهداف والموارد تعطي صورة متوازن عن المنظمة.

٦- توضح الرؤيا وتحسن الأداء وتضع تسلسل للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافئات بمعايير الأداء (البحيصي، ٢٠٠٥).

تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

ويؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق المميزات التالية (البحيصي، ٢٠٠٥، ص٦٦-٧٠):

١- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.

٢- المساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل شركة من الشركات.

٣- ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز.

٤- كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والأثر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.

٥- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الإستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية.

٦- وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

أما على أرض الواقع فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن ما يقارب ٦٠% من الشركات الأمريكية الرئيسية قد بدأت بطريقة أو بأخرى من تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأن هذا العدد في ازدياد سواء في الولايات المتحدة أو دول الإتحاد الأوروبي.

ولعل الإقبال الشديد على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو مـــا نـــشرته مجلـــة فورتونا في عددها رقم ٤٦ من أن كل عشرة شركات لديها إستراتيجية واضحة ومحددة تفـــشل في تطبيق هذه الإستراتيجية الأمر الذي يعني أن المشكلة لا تكمن في وجـــود أو عـــدم وجـــود إستراتيجية واضحة ولكنها تكمن في مقدرة الشركات على تطبيق هذه الاستراتيجيات وهو الأمر الذي تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التغلب عليه، ولعل ميزة بطاقة الأداء المتوازن لا تكمـــن في المعايير الفردية التي يتم قياسها ولكن في توفير وتوضيح العلاقة بينها ومدى مساهمة ذلـــك في تحقيق إستراتيجية المنشأة.

٤,١,٢ الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

تمثل بطاقة الأداء المتوازن عملية تقييم شاملة تقوم على تحويـــل رؤيـــة وإســـتراتيجية المنظمة إلى أربع مجاميع أساسية من المقاييس، فضلا عن ما تحققـــه مـــن التـــوازن بينهمـــا. فالمنظورات الخارجية متمثلة بالزبائن والمـــوردون وحملـــة الأســـهم والـــدائنون وغيـــرهم، والمنظورات الداخلية متمثلة بالعمليات التي تتم داخل المنظمة، فضلا عن منظور التعلم والنمـــو من جهة والمنظورات المالية من جهة أخرى، كما أنها تجمع بين مؤشرات ونتـــائج الماضـــي والحاضر والمؤشرات التي تقود الأداء المستقبلي للمنظمة من جهة أخرى.

ويتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديدا دقيقا للأهداف والمقـــاييس والغايـــات والمبادرات الخاصة بكل منظور من مناظير البطاقة، وهذه المنظورات هو الأساس فـــي خلـــق

بطاقة الأداء المتوازن، لذا سوف نستعرض هذه المنظورات والكيفية التي يتم بموجبها بناء قياساتها لتحقيق أهدافها وغايتها الإستراتيجية (Fahrettin, ٢٠٠٧, p٤٥-٥٢):

١. المنظور المالي

يعد المنظور المالي احد أهم مقاييس تقييم الأداء ، ويمثل نتائج هذا المنظور موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المنظمة بالعمل على تخفيض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، ونظرا لكون الأهداف المالية للمنظمة تختلف باختلاف مراحل عمر المنظمة فانه بالضرورة ستختلف المقاييس التي تقيس انجاز تلك الأهداف تبعا لاختلاف المراحل.

ففي مرحلة النمو تركز الأهداف المالية للوحدة الاقتصادية عل نمو المبيعات والبحث عن أسواق وزبائن جدد، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ، والمحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتوج والعمليات والنظم وإمكانيات الموظفين وتأسيس قنوات تسويقية وبيعية وتوزيعية جديدة.

أما الأهداف المالية في مرحلة البقاء والاستمرار فتؤكد على مقاييس المالية التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي وهامش الربح والعائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية ، للدلالة على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهداف هذه المرحلة. كذلك عندما تصل وحدات الأعمال إلى حالة النضج من عمرها الإنتاجي والتي تسمى مرحلة الغلة وتريد حصاد الاستثمارات التي حدثت في المرحلتين السابقتين فان أهدافها المالية سوف تؤكد على التدفق النقدي التي تساعد وتحافظ على بقاء الحياة الاقتصادية للوحدة.

٢. منظور الزبائن

تقع اهتمامات الزبون في أربعة مجالات، أولها الوقت وثانيها النوعية والثالثة الأداء والخدمة وأخيرا الكلفة. فالوقت القيادي يقيس الوقت المطلوب من قبل الشركة لتلبية احتياجات الزبون . في حين تقيس النوعية مستوى المعاب من المنتجات مثلما تفهم وتقاس من قبل الزبائن. في حين تقيس تشكيلة الأداء والخدمة كيفية مساهمة سلع الشركة أو خدماتها في توليد القيمة للزبون.

فضلا عن قياسات الوقت والنوعية والأداء والخدمة يجب أن تبقى الشركات حساسة لكلفة منتجاتها إذ ينظر الزبائن للسعر كأحد مكونات الكلفة التي يدفعونها عند تعاملهم مع مجهزيهم. تتضمن وجهة نظر الزبون تقليديا عدة قياسات عامة لكل أنواع الوحدات الاقتصادية مثل رضا الزبون والمحافظة على الزبون ومشتريات الزبون الجديد وربحية الزبون وحصة السوق في القطاعات المستهدفة مع ذلك ينبغي تنميطها حسب مجاميع الزبون وحصة السوق في القطاعات المستهدفة الذين تتوقع وحدة الأعمال الحصول منهم على اكبر نمو وربحية.

٣. منظور العمليات الداخلية

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها ، ويُقيم هذا المنظور درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن . إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من اجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة، وان لنظم المعلومات أثرا في مساعدة منظمات الأعمال الالكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة.

إن أنشطة العمليات الداخلية لمنظمة الأعمال تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للزبائن ، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملبية

لحاجات ورغبات المستهلكين، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات مابعد البيع) بما تشتمله من وضع الضمان للمستهلك والتركيب والصيانة إلى غير ذلك.

٤. منظور التعلم والنمو

يعد التعلم والنمو المنظور الرابع في بطاقة الأداء المتوازن وهو يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، إذ أن عدم قيام المنظمات في الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلا عمليا وعلميا عاليا وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتعمق روح العصر فأن المنظمة لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظور الزبائن والعمليات الداخلية وبالتالي من المحتمل جدا عدم قدرتها في تحقيق الأهداف المالية.

ويُقومِ هذا المنظور أداء الإدارة الضريبية باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية، (Wendy, ٢٠٠٩, p٦٥):

١-رضا العاملين: إن رضا العاملين يمكن أن يقاس عن طريق مقاييس خاصة تمثل استطلاع للرضا التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسية هي (الحوافز، فرص الترقية المتاحة للعاملين، نوعية المهام الوظيفية، نمط الإشراف، ظروف العمل وأخيرا العلاقات مع مجموعة العمل).

٢-المحافظة على العاملين: يعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالإدارة الضريبية.

٣-إنتاجية العاملين: إن مقاييس إنتاجية العاملين تتمثل بنسبة الحصيلة الضريبية إلى عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة من الإيرادات سنويا (الزيادة السنوية) إلى عدد العاملين.

٥,١,٢ مكونات البطاقة:

تقوم البطاقة بربط رؤية ورسالة المنشأة بمؤشرات الأداء التي تتنوع بحسب المحور المعني، مثل العائد على الاستثمار ورضا العملاء وجودة الأداء ومهارات الموظفين. وتعتمد فعالية استخدام البطاقة على مدى منطقية الأهداف الموضوعة لكل مؤشر.

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها بشكل صحيح يسهل من عملية الابتعاد عن الأساليب التقليدية لقياس الأداء مثل مقارنة الموازنة المالية مع الأرقام الفعلية، والتي لا يغفلها مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ولكنه يجعلها عنصراً من عناصر القياس العام (Aureli, ٢٠١٠, p١٤٢). وكل بطاقة من البطاقات الأربع تشتمل على أربعة أعمدة:

- الأهداف Objectives: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة
- المؤشرات Measures: تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف
- المستهدف Target: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلا)
- المبادرات Initiatives: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف

وتظهر هذه المكونات على النحو الموضح لبطاقة المنظور المالي كمثال على ذلك :

	الهدف	المؤشر	المستهدف	المبادرات
الأهداف المالية				

الشكل رقم (١)

مكونات بطاقة المنظور المالي

فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضاء الممولين عن مستوى الخدمة، فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضاء الممولين عن الخدمة، وقد تكون هناك مبادرة لتحقيق ذلك، مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريبهم على التعامل مع الممولين أو غير ذلك. ويلاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

كما قد يكون من المناسب أن يكون عدد المؤشرات في كل بطاقة في حدود الخمسة أهداف بحيث يكون المجموع أقل من عشرين هدفا. لاحظ أن هذه هي أهداف الإدارة الضريبية العليا والتي سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها. و بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي مضاعفة الجهود من العاملين للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لتحقيق إستراتيجية الإدارة الضريبية

٦,١,٢ التوجه الاستراتيجي في بطاقة الأداء المتوازن

الإستراتيجية بإطارها العام الذي تسترشد به المنظمة في توجهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في مستوياتها الإدارية وأقسامها المختلفة ، هي خطة تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع إجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل.

وتؤكد الإدارة الإستراتيجية حاجتها إلى الأفق الواسع من المعلومات من داخل المنظمة وخارجها تسمح باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الأخرى، وتعتبر هذه المعلومات المصدر المهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وباتت تؤثر مباشرة على أداء المنظمات وقد عرفت تلك المعلومات في أدبيات الإستراتيجية ب (المعلومات الإستراتيجية).

يقصد بالمعلومات الإستراتيجية بأنها تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي وتسهل عملية تحديد الأهداف واختيار البدائل الممكنة . وتتصف المعلومات الإستراتيجية بخصائص وسمات معينة لا بد من توافرها لتجعلها ملائمة للاستخدامات

المختلفة ، كأن تكون واضحة ودقيقة حتى يمكن فهمها وتقويمها بسهولة ، كما يجب أن يكــون توقيتها مناسبا. (George, ٢٠٠٨, p٦٤-٧٢)

هناك صعوبات في الحصول على المعلومات التي تتميز بكل تلك الصفات في الوقــت نفسه من نظم المعلومات الإدارية التقليدية ، وهكذا اقتضت الحاجة لتجــاوز المــشكلة وتقــديم استجابة لحاجة الإستراتيجية وإدارتها للمعلومات، وذلك عن طريق تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتكون نموذجا معلوماتيا خاصا يغذي الإستراتيجية بالمعلومات التي تسهم في إدارتها وتوضــح الطريق الأنجح في توجهاتها للمستقبل، وتقديم مقاييس لتقويم تــأثير الأبعــاد المتعــددة علـــى الإستراتيجية.

إن تطوير البطاقة يتطلب بالإضافة إلى المنظورات الأربعة السابقة وجود أداة اتــصال منطقية تربط كل من الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها والنظم التي تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات تسمى هذه الأداة ب "خارطة الإستراتيجية" وظيفتها تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

ولغرض إحداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل موأمة بين الخارطة الإستراتيجية والمنظورات الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية المنظمة التي تترجم بصيغة مجموعة استراتيجيات، ابتدأ من الإستراتيجية المالية التي تــستهدف زيــادة قيمة حملة الأسهم وانتهاءا بإستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قــدرة العــاملين فـــي المنظمة . وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات (George, ٢٠٠٨, p٦٤-٧٢):

١. الإستراتيجية المالية

لتحقيق الإستراتيجية المالية تعتمد المنظمات إستراتيجيتين أساسيتين هما:

إستراتيجية النمو في الإيرادات: تتحقق عن طريق اتجاهين ، يمثل الاتجاه الأول في إيجاد قنوات جديدة لخلق الإيرادات كأن يكون كسب زبائن جدد أو تقديم منتجات جديدة. أما الاتجاه الثاني فيركز على زيادة قيمة الزبائن الحاليين عن طريق زيادة رضاهم وتعميق العلاقات بينهم.

الإستراتيجية الإنتاجية: هي الأخرى تشمل على إستراتيجيتين وهما:

الأولى إستراتيجية تحسين هيكل التكاليف والتي تعرف ب (إستراتيجية الكلفة الأقل) وهي تهدف كسب المنظمة ميزة تنافسية عن طريق خفض كلفة المنتجات إلى اكبر قدر ممكن مقارنة بكلفة المنتجات المنافسة مع المحافظة على الجودة. الثانية هي إستراتيجية استخدام الموجودات والتي تهدف إلى بيان آلية الاستفادة من الموجودات المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يزيد من كفائتها إذ أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما يقوم باستثمار مواردها المتاحة من موارد بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية بشكل أكثر رشدا في المجالات التي تعطي اكبر المردودات ، لذا فان نجاح المنظمة في انجاز هذه الإستراتيجية غالبا ما يؤشر بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

٢. إستراتيجية الزبائن

إن إستراتيجية المنظمة في تعاملها مع الزبائن تتجه نحو القيمة المقترحة للزبائن التي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقيم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة المنتجات والخدمات، فالقيمة المقترحة هي ليست وسيلة لتميز نفسها عن المنافسين الآخرين وتحافظ على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية.

الأهداف الإستراتيجية في هذا المنظور تعتمد بشكل أساسي على تقنيات تحليل ربحية الزبائن التي تدعم بناء إستراتيجية ناجحة للمنظمة والتي بدورها تهدف إلى مايلي:

- تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من الزبائن
- محاولة التأثير على سلوكيات الزبائن غير المربحين وجعلهم مربحين للمنظمة
- إعداد وترتيب نسب مئوية للزبائن المتعاملين مع المنظمة على وفق مستوى الربحية منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

٣. إستراتيجية العمليات الداخلية

إن الأنشطة المنظماتية الحاسمة في أداء منظور العمليات الداخلية، يمكن أن تبوب في أربعة مستويات عالية من العمليات وهي:

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة وكسب زبائن جدد.
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبون التي تتضمن تعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين.
- تحقيق التفوق التشغيلي وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق نوعية عالية وقليلة الكلفة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية
- العمل على أن تصبح المنظمة عضو جديد في المجتمع من خلال توطيد علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

إن نجاح المنظمة في انجاز تلك العمليات الأربعة يعني نجاح إستراتيجية العمليات الأربعة في المساهمة بتحقيق الأهداف المالية.

٤. إستراتيجية التعلم والنمو

منظور التعلم والنمو الذي يتضمن تعريف بالمهارات المطلوبة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية من خلاله يتم وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات

والمهارات التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بفاعلية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الأهداف المالية (Roger, ٢٠١٠, p١١٢).

٢,٢ المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

مقدمة

يسعى المدير بصورة مستمرة إلى تحقيق الإنجاز المطلوب من مرؤوسيه بأعلى مستوى من الفاعلية ، وأن بلوغ هذا الهدف يتطلب منه رؤية متعمقة لمواطن الأمور في مرحلة تطبيق أساسيات الإدارة من حيث إبداء رغبته الشخصية في مشاركة مرؤوسيه في التفكير ألابتكاري والخلق والإبداع ، وشروعه في إدارة العمل وفقاً لروح الفريق الواحد وتنظيمه للعمل بين الأفراد وإشعارهم بتوجيهه الصائب الذي يستند إلى أساسيات الإشراف والقيادة الصحيحتين التي تبتعد عن فلسفة تصيد الأخطاء التي يمارسها البعض دون اعتراف منه بذلك ، فضلاً عن قيامه بالمتابعة والتقييم الواعي الذي يحقق صالح العمل ومصلحة المرؤوسين في آن واحد ، وفيما يأتي تفصيلاً لتقسيمات أنظمة التقويم والتقييم.

١,٢,٢ مفهوم تقييم أداء العاملين

هنالك مداخلات عديدة حول كلمة تقويم ، فهل الأصح استخدام كلمة تقويم أو كلمة تقييم؟ فالبعض ذهب إلى أن التقويم يشتمل التقييم ويستوعبه لأن معناه هو التطوير والتحسين نحو الأفضل ، وذهب الآخرون إلى أن التقييم يسبق التقويم لأنه يقوّم على إعطاء قيمة للشيء. وجاء في القرآن الكريم في سورة التين (الآية ٤)، (ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم) والتقويم هنا يعني جعل الشيء في أفضل حال.

أما بالنسبة لكلمة أداء، فأنها تعني السلوك، وتعني أيضاً بأنها، سلسلة مترابطة متكونة من الحافز الذي يترتب عليه سلوك ينعكس هذا السلوك بتصرف ويؤدي إلى نتائج (أداء)، وأن

أداء الفرد هو دالة للعناصر : الرغبة في الأداء ، القدرة على الأداء ، الفرصة المناسبة للأداء (العنزي، ٢٠٠١، ص٣٢). ولقد وردت بعض التسميات التي أطلقها كتّاب ومفكرو الإدارة عن تقييم أداء العاملين، منها:

- مراجعة الأداء Performance Review، تقييم الفرد العامل Employee Evaluation، تقييم النتائج Results Appraisal.
- تقدير الجدارة Merit Rating.
- تقدير الكفاءة Efficiency Rating، (هاشم، ١٩٨٧، ص٣٣٧).
- تقييم الأداء Performance Evaluation.
- تقييم الأداء Performance Manamegement (العنزي، ٢٠٠٢، ص٧٧)

هناك اتفاق عام بين كتاب الإدارة حول معنى تقييم الأداء على الرغم من الاختلافات البسيطة فيما بينهم، إذ يرى (منصور، ١٩٧٥، ص١٢٧)، أنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما جرى انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.

ومن خلال ما تقدم تعد عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ، وإنها جزء مهم من عمل إدارة الموارد البشرية وأن الفرد العامل ينظر إليها على أنها تحقق له النجاح في عمله وتنمي قدراته، وأنها أي عملية تقييم الأداء تركز على التغذية العكسية حصراً بإبلاغ العالين بالمعلومات حول نتائج هذا التقييم ، بهدف الاسترشاد به في تحسين أدائهم فضلاً عن الآتي، (ياسين، ١٩٩٨، ص٨٧-٨٩) :

١- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وبالتالي تجاوز نقاط الضعف وتعميق نقاط القوة.

٢- توضح مدى استجابة العاملين لسياسات المنظمة وإستراتيجيتها وبرامجها.

٣- مكامن الإبداع لدى العاملين وبما يميزهم عن أقرانهم ، زيادة عن تعزيز إمكانياتهم لتطوير أدائهم في الأمد القصير والبعيد.

٤- كيفية استثمار العلاقة الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس ، وبما يحقق أهداف المنظمة.

٥- وضع الفرد العامل بصورة ما ترغب المنظمة تحقيقه، والذي سينعكس بالتبعية لفائدته وصالح المنظمة ذاتها والمجتمع ككل.

وهكذا يبدو أن عملية تقييم الأداء هي عملية منفعة متبادلة بين العامل والمنظمة و كليهما سيحقق أهدافه من ورائها.

٢,٢,٢ تقسيم أنظمة التقييم

يمكن تقسيم أنظمة التقييم إلى مجموعتين (عباس، ٢٠٠٣، ص ١٤٦):

المجموعة الأولى: الأنظمة التقييمية التي تعتمد على الأحكام أو التقديرات الحكمية.

أ - الأحكام الشخصية (المقارنة) Relative Judgment:- بموجب هذه الأنظمة يطلب من المديرين أو المشرفين مقارنة أداء الفرد مع أداء الآخرين الذين يؤدون نفس العمل ، حيث يرتب المدير أو المشرف الأفراد تصاعدياً من الأدنى في أدائه إلى الأعلى أداءاً ، أو تنازلياً ، أو يقوم بمقارنة عمل فرد مع جميع الأفراد الذين يخضعون للتقييم ، إذ يقيّم الفرد (١) مع (٢) ومن ثم مع (٣) ومع (٤) وهكذا لتحديد من هو الأفضل ، وبعد ذلك يجري ترتيب الأفراد ، وهذه الطريقة تعرف بطريقة المقارنة الزوجية ومن عيوب هذه الطريقة ما يأتي :

(أولاً) : من الصعوبة تحديد الاختلاف أو التباين في أداء الأفراد ومقدار هذا الاختلاف والذي قد تختلف من وقت لآخر .

(ثانياً) : لا توفر هذه الطريقة معلومات كاملة يمكن الاستفادة منها ، إذ لايمكن للمشرفين من تحديد مدى الجودة أو الضعف في الترتيبات الحدية ، أي بمعنى لا توضح فيما إذا كان الفرد في أعلى السلم الترتيبي لفريق عمل معين هو أفضل أو أسوء من الفرد المتوسط في فريق عمل آخر.

(ثالثاً) : تفرض هذه الطريقة على المشرفين ضرورة تحديد فروقات بين الأفراد قد لا تكون موجودة في الواقع مما يؤدي إلى حصول صراعات إذا تم إعلان النتائج لهم.

ب – الأحكام المطلقة : بموجب هذه الطريقة أن المشرفين يضمنون أحكامهم حول أداء الأفراد اعتماداً على معايير الأداء ، لذا فأنه ليست هنالك مقارنة بين الأفراد بل إن المشرفين يقومون بترتيب الأفراد على وفق المعايير المحدودة في قوائم التقييم.

المجموعة الثانية: الأنظمة التي تعتمد على الخصائص أو السمات و السلوكيات والمخرجات وهي:

١- نظام قياس الأداء الذي يعتمد على السمات : بموجب هذا النظام يجري الحكم على أداء الأفراد وفقاً لخصائصهم التي تعد دائمية فيهم وقد تؤثر هذه السمات أو الخصائص على أدائهم الوظيفي ومن المأخذ على هذا النظام إن السمات المعتمدة في التقييم يكتنفها الغموض كما وأنها عرضة للتغيير و اللاموضوعية (عباس، ٢٠٠٣).

٢- نظام قياس الأداء السلوكي : يركز هذا النظام على سلوكيات الأفراد فمثلاً بدلاً من الأخذ بالسمات القيادية فأن المشرف يقوم بترتيب الأفراد وفق السلوكيات الظاهرة والتي هي مثلاً (التعاون – الانتظام في الدوام – الالتزام بالأوقات المحددة) ومن أهم طرق هذا النظام هي:

أ- طريقة المواقف الحرجة : يركز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفاعل والسلوكيات المؤثر سلباً على فاعلية الأداء وتسجيل هذه المواقف الجوهرية

الايجابية والسلبية من قبل المشرف خلال فترة محددة (فترة التقييم) وعلى ضوء معايير محـــددة بناء على التحليل الوظيفي ، أن هذه الطريقة لها أهمية في توفير التغذية العكسية لكل فرد حول أدائه وتساهم في تقليل التميز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً وملاحظة الأداء علـــى ضوئه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها .

ب – مقياس التدرج السلوكي : يجري تقييم الأداء بموجب هذا المقياس الذي يتضمن مجموعـــة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة ، وتوضع مستويات لكل بعد أو معيار من الأبعاد أو المعايير السلوكية ، أن هذا المقياس يوفر للأفـــراد فرصـــة لمعرفـــة المـــستويات المحـــددة للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة كما يهيئ تغذية عكسية ذات فائدة لتحسين أدائهم وهذا يقلل من إمكانية رفض نتائج التقييم من قبل العاملين .

جـــ – مقياس الملاحظات السلوكية : بموجب هذا المقياس يقوم المشرف بتـــسجيل الـــسلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة ولذلك فأن هذا المقياس يختلف عن مقياس التـــدرج السلوكي في أنه يتم قياس السلوك الفعلي بدلاً من السلوك المتوقع.

٣– نظام التقييم وفق المخرجات : يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل الأفراد مثـــل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف أو بموجب هذا الأسلوب يجري تحديد الأهداف للفتـــرة القادمـــة بـــين كـــل الأفـــراد والمشرفين وبعد ذلك يجري تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء الأفـــراد علـــى ضـــوء مستويات الانجاز .

٣,٢,٢ الأساليب الفاعلة في تقييم الأداء

سعياً إلى تقييم سليم لأداء الأفراد العاملين يتعين على المشرفين استخدام أساليب فاعلــة قادرة على القياس الصحيح . وهنالك مؤشرات يمكن اعتمادها في هذا المجال هي (القريــوتي، ٢٠٠٠، ص٨٢):

أ- مؤشرات قياس مدى الانضباط :

يمكن من خلال هذا المؤشر الاستدلال على مدى انضباط الفــرد مــن خــلال نتــائج المؤشرات التالية التي تعكس إلى حد كبير مستوى أداء الفرد الخاضع للتقييم .

- معدلات الغياب.
- معدلات التأخير عن العمل.
- معدلات الشكاوي.
- معدلات التظلم.
- معدلات الأخطاء.
- معدلات الالتزام بتعليمات الإدارة.

ب-مؤشرات قياس مدى الكفاءة في أداء واجبات العمل :

ويجري استخلاص قياس الكفاءة من خلال ما يسمى بالتقارير الدورية. ويستفيد من هذه التقارير كل من المشرف وإدارة المنظمة وإدارات شؤون الموظفين والتنظيم والتدريب عــلاوة على الفرد الذي يجري تقييمه من قبل مشرفه. إذ تسفر النتائج عن واحد من البدائل الآتية :-

- أداء الفرد الفعلي مطابقاً لنظيره المخطط سابقاً.
- أداء الفرد الفعلي > الأداء المخطط .

– أداء الفرد الفعلي < الأداء المخطط .

ومن منطلق هذه النتائج يبدأ كل طرف من الأطراف المعنية التخطيط والإعـداد لـدعم وتعزيز وتعضيد الفرد الذي يتسم أدائه بالايجابية أو معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف في أدائه المنخفض وبهذا يصبح للقياس جدواه، وللمعلومات التي يحتويها التقريـر فائـدتها علـى مستوى الفرد والمشرف وإدارة المنظمة.

ومما تقدم إن أهم المؤشرات التي ينبغي التأكيد عليها في تقييم الأداء هي تلك المؤشرات التي تعتمد كفاءة الفرد العامل في أداء الواجبات ، إذ إن مفهوم الكفاءة يستوعب مؤشرات قياس الانضباط ، وأنه أي مؤشر الكفاءة دالة واضحة على أداء العاملين.

٤,٢,٢ استخدامات تقييم الأداء Uses of Performance Appraisal

يمكن للمنظمة الإفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات الآتية (عبـاس، ٢٠٠٣، ص١٣٩) :

أ- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي:

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير مـن المتغيـرات البيئية وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية مـن خـلال قـدرتها وكفاءتهـا وإمكانيتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، وذلك فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سـيتوفر مـن موارد بشرية.

ب–تطوير الأفراد :

تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

ج– رفع دوافع الأفراد :

إن المعلومات المرجَّعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة ، إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي . فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً. كما وإن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بإداراتهم. إن كل ذلك يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دوافعهم نحو العمل والمنظمة.

د– بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية :

تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية ، إذ إن هنالك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء ، ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لابد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل ، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذا ما تم الاعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقييم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل.

لذالك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند علـــى المهــارات – Skill Besed Incentives، أي أن عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات.

وترى الدراسة أنه طالما هنالك علاقة جدلية بين أداء العاملين وأداء المنظمة فأن أهــم استخدامات لنتائج تقييم الأداء يمكن تحديدها باتجاهين:

الأول : يتعلق بالأفراد العاملين : ويشمل تطويرهم ورفع دوافع العمل لديهم.

الثاني: يتعلق بالمنظمة: ويشمل إعادة النظر في سياسات المنظمة وربما إعادة النظر في أهدافها أيضا.

٥,٢,٢ أهمية متابعة أداء العاملين

تستمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين أهميتها من غرضها الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المنظمة، والذي يتمثل في التأكيد على توافر كل العوامل الرئيسة المساعدة للفرد العامل الذي تسند إليه مسئوليات تنفيذ وأداء مهام معينة مرتبطة بوظيفته ، وأنه قد استطاع أن يستثمرها بطواعية لكي يحقق انجازاً فردياً وجماعياً يسهم في تحقيق الأهداف الكلية المراد بلوغها على مستوى المنظمة (القريوتي، ٢٠٠١، ص٩٧-١٠٤).

أن عملية تقييم أداء العاملين ما هي إلا عملية مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد ، وأن التباعد بين خصائص الفرد ومتطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة يمكن أن نرجعه لأحد أو بعض الأسباب التالية :

أ- التغييرات المختلفة التي تطرأ على (محتوى الوظيفة) من خلال إضافة واجبات جديدة أو صلاحيات وسلطات من مستوى تنظيمي أعلى أو توسيع نطاق اختصاص الوظيفة الجغرافي.

ب- التغييرات المختلفة التي تدخل على (أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة) مثل تغيير النماذج والدورات المستندية .

ج- التغييرات المختلفة التي تجري بالنسبة لإمكانيات العمل ، مثل الأجهزة والمعدات إذ إن هناك تأثيرات واضحة للتطور التكنولوجي على هيكل العمالة ، إذ تجلت انعكاساتها على خصائص الأفراد العاملين من جهة والوظائف التي يشغلونها من جهة أي .

د- التغييرات التي تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل (تغيير تركيبة هيكل قوة العمل- تغير نوعيات العملاء- ظهور منافسين جدد). وانطلاقاً مما سبق يمكن إيجاز أهم الجوانب المعبّرة عن أهمية تقييم أداء الأفراد العاملين على مستوى المنظمة فيما يأتي :

(أولاً): توافر نظام متكامل لتقييم الأداء السليم يتحقق من خلاله وجود معايير موضوعية عادلة يشعر من خلالها الأفراد العاملين بأن تقييم أدائهم وأداء زملائهم في العمل يجري على قدم المساواة، ويبتعد عن عناصر التحيز والمحاباة والعلاقات الشخصية.

(ثانياً) : تعد عملية تقييم أداء المرؤوسين داخل المنظمة أحدى الوسائل التي تكشف عن درجة ومستوى التوافق والتواؤم بين الوظائف بمالها من صلاحيات وواجبات وعليها من مسئوليات وأعباء. بيد أنه يمكن أن تؤدي نتائج هذا التقييم إلى إعادة النظر في سياسات الأفراد داخل المنظمة.

(ثالثاً): إن تقييم أداء الأفراد ومتابعتهم – في حقيقة الأمر- تقييماً مناظراً لحظة التدريب المنفذة والموجهة لمختلف المستويات التنظيمية في المنظمة ومدى نجاحها أو فشلها في صقل مهارات وتنمية قدرات الأفراد. بمعنى آخر أن تقييم الأداء والمتابعة يعد أحد الأدوات التي تكشف عن حجم ونوعية الاحتياجات التدريبية.

(رابعاً): تخطيط وتطبيق نظم الحوافز بالأداء. فاعتبار تقييم أداء الفرد العامل الفيصل الرئيس لمقدار ما يحصل عليه من أجور أو حوافز، الأمر الذي يؤكد على موضوعية القرار المتخذ من جانب المشرف أو الرئيس المباشر له من ناحية ، ويمنع من حدة الصراعات والخلافات التي قد تنشأ بين زملاء العمل من ناحية أخرى.

وجدير بالملاحظة في هذا الخصوص، هناك ضرورة لوجود معدلات أداء نمطية قياسية على مستوى الوظائف (الفنية – والإدارية) تمهيداً لاستخدامها كضابط معياري للاستدلال والكشف عن نوعية الانحرافات الايجابية والسلبية الناشئة بين الأداء الفعلي ونظيره المستهدف على مستوى كل مجموعة وظيفية.

٦,٢,٢ أهمية تقييم أداء العاملين

لتقييم الأداء أهمية كبيرة للعاملين في المنظمة وللمنظمة ذاتها ومن خلالهما للمشرفين وللمجتمع عموماً، وهنالك علاقة جدليه بين هذه المكونات (العاملين، المشرفين، المنظمة، المجتمع)، فإذا تحسن أداء العامل تحققت رغبة المشرفين ومن ثمّ تتحقق أهداف المنظمة ، ومن خلالها يتقدم المجتمع إذ إن الأداء الجيد للمنظمات تؤدي بالنتيجة إلى تطوير المجتمع الذي يحتضنها، وستركز الدراسة في هذا المجال على أهمية تقييم الأداء تكون عادةً على جانبين للعاملين والمنظمة، على حدً سواء وكما يأتي، (توفيق، ٢٠٠٤، ص٥٧-٦٠)، (اللوزي، ٢٠٠٠، ص١١٢):

١- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين في كونها تقوي اندفاعهم نحو العمل وفرصة لتحقيق الذات في مجال المهنة وذلك من خلال:

أ – إنها توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت، أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها .

ب – يحصل من خلالها على معلومات عن انجازه وتقدير ذلك الانجاز من وجهة نظر الإدارة، وإن أكثرنا يرغب في معرفة أين يقف بالضبط، وكيف يجري تقييم الأداء الوظيفي؟، وبذلك ستكون هنالك فرصة للتعرف على نقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير صوب تحسين الأداء ، وبما يتناسب ومتطلبات الوظيفة من جهة والأهداف الشخصية من جهة أخرى.

ج – تسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.

د – تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.

هـ – تسهم في أشعار العاملين بمسئوليتهم، فعندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأداءه في العمل موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في مستقبله في العمل وبذلك سيشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً وسوف يبذل كل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه.

ز – خلق شعور لدى الفرد بانتمائه للجهة التي يعمل فيها ويحفزه على المساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المرسومة خاصة إذا كانت هذه الأهداف قد جرى إقرارها بالتشاور والتعاون بين الرئيس والعاملين معاً.

٢ – أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة

إن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة تنبثق من حقيقة جوهرية مفادها أن أداء المنظمة ما هو إلا محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم عبر استخدام مستلزمات الإنتاج والموارد والمدخلات المتاحة الأخرى في وقت معين، وإن الكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة يفترض أن تبقى على أساس النتائج النهائية لتقييم الأداء وهذا يقود للتعرف على أهم فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة والمتمثلة بما يلي :

أ – تعد نتائج التقييم بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية الضرورية لاستمرار المنظمة في أداء وظائفها وتخمين أهدافها.

ب – تحديد سبل لتطوير العاملين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.

ج – تعد اختباراً لسلامة عمليات التوظيف كالاختيار والتعيين والحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في تدريب العاملين .

د – يؤدي تقييم الأداء دوراً مهماً في تحديد المدى النسبي لدرجة ملائمة الهيكل التنظيمي (المستلزمات الإدارية، خطوط السلطة..) لمتطلبات الأنشطة في المنظمة وعملياتها المختلفة.

هـ – يعد الأساس في تحديد سياسة الأجور التشجيعية والمكافآت والتي تستمد من فلسفة ربط المكافئة بالإنتاجية.

و – تساعد الإدارة في اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية ، وذلك لتوجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفائته الشخصية.

ز – تسهم في خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد المنظمة من احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست موضوعية.

ح – تشكل نتائج تقييم الأداء أحد أهم المؤشرات أمام المنظمة لتخمين المناخ التنظيمي، مستوى الدافعية ودرجة رضا العاملين سعياً لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة عبر رفع روحهم المعنوية.

ط – تسهم في التعرف على المجالات التي لا يستفاد منها بمهارات أعضاء المجموعة وتستطيع أن تسهم من خلال التعرف على مجالات النمو المتوقع وتطوير العاملين. كما تستطيع أن تعمل من أجل تحسين المجالات الضعيفة وتقدم للعاملين الفرص الكاملة للاستخدام الكامل لقدراتهم.

ي – تجبر الرئيس المباشر على إعداد تقارير دورية عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في عمله.

ك – تسمح بتقرير مستوى كفاءة شاغلي الوظائف الإشرافية ، فتحليل نتائج تقييم أداء المرؤوسين ومقارنته بنتائج التقييمات السابقة يكشف عن نسبة الأكفّاء ونسبة الذين يعانون من أوجه ضعف في أدائهم ، وهو ما يكشف بدوره عن جهد الرؤساء في تطوير مرؤوسيهم سواء عن طريق التوجيه أم التدريب أم التحفيز الإيجابي أو السلبي ويحقق ذلك ترشيد المنظمة لأساليب أو طرق اختبار شاغلي الوظائف الإشرافية.

مما تقدم يمكن التوصل أن أهمية تقييم الأداء تكمن في كشف جوانب الضعف والقوة في أداء كل من الموظف والمنظمة ، ومن ثمّ العمل على معالجة الضعف وتعزيز القوة ، فعلى مستوى الموظفين داخل المنظمة يصار إلى إعادة تأهيلهم وتدريبهم وإدخالهم دورات متخصصة وعلى مستوى المنظمة يصار إلى إعادة النظر في سياساتها بما يوصلها إلى تحقيق أهدافها.

٧,٢,٢ أهداف نظام تقييم أداء العاملين

يهدف نظام تقييم الأداء الحصول على معلومات دقيقة عن سلوك وأداء العاملين في المنظمة وأن المنظمات تتباين فيما بينها في مجال استخدام المعلومات والإفادة منها. ويرى (ديكسون، ١٩٩٥، ص ١١)، وجود غرضين لتقييم الأداء هما :

١- يمكن الاستفادة من نتائجه في اتخاذ القرارات الإدارية .

٢- يمكن أن يستند إليه في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته وتطويره .

كما قدمت (ديكسون، ١٩٩٥: ١٤)، تصنيفها لأهداف نظام تقييم الأداء .

١- تحسين وتنفيذ التعلم

٢- زيادة معدلات استخدام التعلم أثناء العمل .

٣- اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعلم في المنظمة .

ويرى (العامري، ٢٠٠٠، ص١٥٦-١٥٩) أن لتقييم الأداء أغراض عدة : التحفيز، والترقية، وتخطيط المستقبل الوظيفي، والتدريب والتطوير، وإعداد خرائط الإحلال، والنقل والتعين، وتطوير معايير الأداء، والاتصال، والحكم على مدى فاعلية أنظمة الموارد البشرية والتمهيد إلى تطويرها، والتعرف على قيمة الموجودات الإنسانية (رأس المال البشري) التي تمتلكها المنظمة، إذ تعد هذه ميزة تنافسية للمنظمات التي ترتفع قيمة موجوداتها أو رأسمالها البشري بما يفيد في وضع استراتيجياتها وتحديد أهدافها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

١,٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتقييم أداء العاملين ، وذلك بإجراء مسح مكتبي للإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية والوقوف عند أهمها، والذي شكّل رافداً مناسباً لهذه الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب المسحي من خلال تطبيق استبانة الدراسة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتحليلها للخروج بنتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات.

٢,٣ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الداخلية الأردنية في الأردن خلال العام ٢٠١٣م، والبالغ عددهم (١٦٨٨) حسب إحصائيات وزارة الداخلية الأردنية.

٣,٣ عينة الدراسة:

اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة لسحب العينة من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار (٣٢٥) موظفاً وموظفة في وزارة الداخلية الأردنية ليشكلوا عينة الدراسة، وبما نسبته (١٩,٣%) من حجم مجتمع الدراسة، ويُعد حجم العينة ملائما لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث يشير Sekaran & Bougie (٢٠١٠) إلى أن حجم العينة المناسب لمجتمع يبلغ عدد أفراده (٢٠٠٠) مفردة، عند فترة ثقة (٩٥%) هو (٣٢٢) مفردة، وبالتالي فإن حجم عينة الدراسة البالغة (٣٢٥) ملائم جداً لحجم مجتمع الدراسة والبالغ (١٦٨٨).

وعند استرجاع الاستبانات بلغ عدد المسترجع منها (٣٠٢) استبانة، تم استبعاد (٨) استبانات بسبب عدم اكتمال إجابة المبحوثين عليها، وبالتالي بلغت العينة النهائية للدراسة (٢٩٤) موظفاً وموظفة في وزارة الداخلية الأردنية، وبمعدل استجابة (٩٠,٥%).

٤,٣ أساليب جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة أسلوبين من أساليب جمع البيانات:

١) **المصادر الثانوية:** وذلك بالاعتماد على الكتب والمراجع والمقالات المنشورة وكذلك الدراسات في الدوريات المختلفة. كما تم الاستعانة بالإنترنت للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول الموضوع مدار البحث.

٢) **المصادر الأولية :** تمثلت باستبانة تقيس متغيرات الدراسة، وتشمل مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع المعلومات لدى عينة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة مما يلي:

- الجزء الأول: ويشتمل الخصائص الديموغرافية للمبحوثين..
- الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة بأبعادها الأربعة.

٥,٣ أساليب التحليل الإحصائي:

تم إجراء المعالجات الإحصائية ذات الصلة بأسئلة الدراسة وفرضياتها باستخدام برنامج "الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية" -Statistical Packages for social sciences) (SPSS وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

١. للكشف عن تقديرات العاملين لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية.

٢.للكشف عن أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين في وزارة الداخلية تم استخدام اختبار "T" لعينة واحدة (One Samples T-test).

٣. للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة "كرونباخ الفا".

ولأغراض الدراسة الحالية قام الباحث بإعتماد عتبة الفصل لتقديرات العاملين لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، على النحو التالي:

أ. الحد الأعلى لبدائل الإجابة عن الاستبانة (٥)، والحد الأدنى للبدائل (١) وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (٤) ومن ثم قسمة الفرق بين الحدين (٤) على ثلاثة مستويات كما هـو موضح في المعادلة التالية:

٤÷٣ مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) = ١,٣٣

وعليه يكون:

أ. الحد الأدنى=١+١,٣٣=٢,٣٣

ب. الحد المتوسط= ٢,٣٤+١,٣٣=٣,٦٧

ج. الحد الأعلى=٣,٦٨ فأكثر.

وهكذا تصبح أوزان الفقرات على النحو الآتي:

- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (٣,٦٨-٥,٠٠) تعني أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن مرتفع.
- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (٢,٣٤-٣,٦٧) تعني أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن متوسط.
- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (١,٠٠-٢,٣٣) تعني أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن منخفض.

٦,٣ قياس متغيرات الدراسة:

تم استخدام النماذج الخاصة بأبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأبعاد تقييم أداء العاملين، حيث تم الاستعانة بعدة دراسات لتطوير أسئلة الاستبانة المتعلقة بقياس أبعاد اســتخدام بطاقــة الأداء المتوازن.

٧,٣ أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة وطبيعتها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. ومن هذه الدراسات دراسة العامري والغالبي (٢٠٠٣)، ودراسة الغــالبي وإدريــس (٢٠٠٤)، ودراسة (الفايز، ٢٠١١)، وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل اســتبانة تكونــت بــصورتها الأولية من (٢٨) فقرة، تقيس مساهمة العاملين من خلال أدائهم في تحقيق أداء متميز لــوزارة الداخلية من منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

صدق أداة الدراسة

تم عرض الأداة بصورتها الأولية على (٦) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة من أساتذة الجامعات (الملحق رقم ٢)، وقد طلب إليهم تحديد مدى ملاءمة الفقــرات الــواردة فــي الأداة وشموليتها، ومدى انتماء الفقرات للبُعد الواردة فيه، وكذلك التأكد من مــدى وضــوح الفقــرات وسلامتها اللغوية، وذكر أي تعديلات مقترحة واقتراح فقرات يرونها ضرورية وحذف الفقرات غير الضرورية. وبعد إعادة الأداة تم إجراء التعديلات المقترحة التي أوردها المحكمــون فــي توصياتهم، وتمثلت التعديلات في حذف (٣) فقرات، بالإضافة إلى إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وفي ضوء التعديلات أصبحت الأداة بعد التحكيم مكونة مــن (٢٥) فقرة موزعة فــي الأبعاد الأربعة.

وقد تم تصميم الاستجابة على الأداة وفق التدريج الخماسي حسب نموذج (Likert) كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ (الفـا) للاتـساق الـداخلي (Cronbach Alpha)، من خلال تطبيق الأداة على (٣٠) موظفاً وموظفة في وزارة الداخليـة الأردنية من خارج عينة الدراسة، وقد بلغت قيم معاملات الثبات (ألفا) لأبعاد الأداة كمـا فـي الجدول (١).

الجدول رقم (١)

معاملات الثبات وفق معادلة كرونباخ الفا لأداة الدراسة وأبعادها

الأبعاد	معامل الثبات
مساهمة العاملين في العمليات الداخلية	٠,٨٧٧
مساهمة العاملين في مجال رضا الجمهور	٠,٨٢١
مساهمة العاملين في التعلم والنمو	٠,٨٥٤
مساهمة العاملين في المسؤولية الاجتماعية	٠,٨٢٨
الأبعاد مجتمعة	٠,٨٤٨

وتعدّ معاملات الثبات مناسبة لأغراض الدراسة الحالية حيث بلغت قيمته للدرجة الكليـة للأداة (٠,٨٤٣)، ومن هنا يمكن وصف إدارة الدراسة هذه بالثبات العالي، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها. وتظهر أداة الدراسة بصورتها النهائية كما في الملحق رقم (١).

٨,٣ حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج الدراسة الحالية في ضوء الحدود الآتية:

أ- الحدود البشرية والمكانية: تم إجراء الدراسة على العاملين في وزارة الداخلية الأردنية.

ب- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة ٢٠١٣/١/٢٠م، ولغاية ٢٠١٣/٥/٩م.

٩,٣ إجراءات الدراسة:

بعد أن تم إعداد أداة الدراسة بشكلها النهائي من خلال التحقق من صدق وثبات الأداة، تم توزيع أداة الدراسة عن طريق الاتصال المباشر مع المبحوثين والذين يُمثلون عينة الدراسة، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الأداة ثلاثة أسابيع خلال شهري آذار ونيسان من العام ٢٠١٣م، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج SPSS ومن ثم استخراج النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

١,٤ وصف خصائص عينة الدراسة.

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي). ويُظهر الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (٢)

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	١٨٨	%٦٣,٩
	أنثى	١٠٦	%٣٦,١
المؤهل العلمي	ثانوي	٣٤	%١١,٥
	دبلوم	٧٤	%٢٥,٢
	بكالوريوس	١٦١	%٥٤,٨
	دراسات عليا	٢٥	%٨,٥
الخبرة العملية	١-٥ سنوات	٦٦	%٢٢,٥
	٦-١٠سنوات	٧٩	%٢٦,٩
	١١-١٥سنة	٩٨	%٣٣,٣
	أكثر من ١٥ سنة	٥١	%١٧,٣
المستوى الوظيفي	مدير أو نائب مدير	١٤	%٤,٨
	رئيس قسم	٤٨	%١٦,٣
	موظف	٢٣٢	%٧٨,٩

يتبين من الجدول (٢) أن نسبة الذكور العاملين في وزارة الداخلية الأردنية تزيد عن نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الإناث (٣٦,١%)، مقابل (٦٣,٩%) للذكور، ويعود ذلك إلى أن

طبيعة العمل في وزارة الداخلية الأردنية يغلب عليه الطابع الذكوري، بالإضافة إلى انه يتطلب قدرات جسدية في بعض الأحيان. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد كان أصحاب مؤهل بكالوريوس يمثلون (٥٤,٨%) من العينة، وكانت نسبة مؤهل الدبلوم (٢٥,٢%)، أما أصحاب المؤهل التعليمي الثانوي فقد بلغت نسبتهم (١١,٥%)، في حين بلغ نسبة أصحاب المؤهل التعليمي دراسات عليا (٨,٥%)، وهذه النسب للمؤهلات العلمية تنسجم مع طبيعة العمل في وزارة الداخلية كونها تعتمد بصورة أساسية على قدرات ومهارات عملية تحتاج إلى تأهيل تعليمي، وخصوصا في مستوى البكالوريوس.

أما بالنسبة لأعداد العاملين حسب متغيري الخبرة العملية يُلاحظ أن نسبة من تتراوح خبراتهم من ١١-١٥سنة قد بلغت (٣٣,٣%)، يليهم نسبة من تتراوح خبراتهم من ١١-١٥سنة، وبلغت (٦-١٠سنوات %)، يليهم من تتراوح خبراتهم من ١-٥ سنوات وبنسبة بلغت (٢٢,٥%)، وجاء أخيرا العاملين ممن تزيد خبراتهم عن ١٥ سنة، وبنسبة بلغت (١٧,٣%). حيث يلاحظ أن مجموع نسبة من تزيد خبراتهم عن ١٠ سنوات (٥٠,٦%) من مجموع العينة وهؤلاء يتمتعون بخبرات ضرورية تسهم في تسيير العمل في وزارة الداخلية بكفاءة .

أما بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فقد جاء الموظفون بأعلى نسبة وبلغت (٧٨,٩%) يليهم رؤساء الأقسام بنسبة بلغت (١٦,٣%)، ثم المدراء ونوابهم بنسبة بلغت (٤,٨%)، وهذه النسب تنسجم مع الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يقل عدد العاملين كلما اتجهنا إلى الإدارات العليا.

٢,٤ نتائج الدراسة الميدانية

مستوى مساهمة الأفراد من خلال أدائهم في تحقيق أداء متميز لوزارة الداخلية وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على أبعاد أداة الدراسة بشكل عام، ثم لفقرات كل بُعد من الأبعاد.

ويبين الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على أبعاد الأداة بشكل عام.

الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مساهمة الأفراد من خلال أدائهم في تحقيق أداء متميز لوزارة الداخلية وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن

أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
مساهمة العاملين في العمليات الداخلية	٣,٧٢	٠,٧٧	١	مرتفع
مساهمة العاملين في مجال رضا الجمهور	٣,٦٨	٠,٩٣	٢	مرتفع
مساهمة العاملين في التعلم والنمو	٣,٤٨	٠,٧٨	٣	متوسط
مساهمة العاملين في المسؤولية الاجتماعية	٣,٣٨	٠,٨٦	٤	متوسط

يشير الجدول رقم (٣) إلى أن مساهمة الأفراد من خلال أدائهم في تحقيق أداء متميز لوزارة الداخلية وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن جاءت ما بين المستوى المرتفع

والمتوسط، حيث جاء بُعد مساهمة العاملين في العمليات الداخلية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٧٧) وبمستوى مرتفع، يليه بُعد مساهمة العاملين في مجال رضا الجمهور بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٩٣) وبمستوى مرتفع، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد مساهمة العاملين في التعلم والنمو وبمستوى متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري (٠,٧٨)، أما بُعد مساهمة العاملين في المسؤولية الاجتماعية فقد جاء في الترتيب الرابع الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠,٨٦) وبمستوى متوسط.

أما بالنسبة لنتائج فقرات كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة الأربعة، فكانت النتائج على النحو الآتي:

١- بُعد مساهمة العاملين في العمليات الداخلية:

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد مساهمة العاملين في العمليات الداخلية، والذي تم قياسه اعتماداً على (٧) فقرات.

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مساهمة العاملين في العمليات الداخلية

رقم الفقرة	بُعد مساهمة العاملين في العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على أداء أعمالهم بما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية للعمليات	٣,٨٩	١,٠٠	١	مرتفع
٢	يتميز الأفراد العاملين بمهارات وخبرات تساعد على تقديم الخدمات المختلفة من قبل الوزارة	٣,٧٨	١,٠٤	٣	مرتفع
٣	يقدم الأفراد أفكار ومقترحات تسهم في تحسين عمليات البحث والتطوير في الوزارة	٣,٦٨	٠,٩٩	٤	مرتفع
٤	يسهم الأفراد العاملين من خلال أداءهم في تعزيز دور الوزارة وعلاقتها مع شركائها (دوائر حكومية ، جهات داخلية وخارجية ، المجتمع المحلي)	٣,٨١	٠,٩٦	٢	مرتفع
٥	يمتلك الأفراد المهارات والخبرات اللازمة لتسويق المبادرات والخطط التي تسعى الوزارة لتنفيذها	٣,٥١	١,٠٤	٦	متوسط
٦	يمتلك الأفراد القدرة على تنفيذ البرامج الخاصة التي تعتمدها الوزارة	٣,٢٧	٠,٩٩	٧	متوسط
٧	يسهم الأفراد من خلال خبراتهم ومهاراتهم في تحقيق الوزارة لحالة من الإبداع في أداء أعمالها	٣,٥٤	١,٠٩	٥	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لبُعد مساهمة العاملين في العمليات الداخلية	٣,٧٢	٠,٧٧		مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (٤) أن فقرات بُعد مساهمة العاملين في العمليات الداخلية تراوحت ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (١) " يمتلك الأفراد العاملين القدرة على أداء أعمالهم بما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية للعمليات " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (١,٠٠) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (٦) " يمتلك الأفراد القدرة على تنفيذ البرامج الخاصة التي تعتمدها الوزارة " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وانحراف معياري (٠,٩٩) وبمستوى متوسط.

٢- بُعد مساهمة العاملين في مجال رضا الجمهور:

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد مساهمة العاملين في مجال رضا الجمهور، والذي تم قياسه اعتماداً على (٦) فقرات.

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مساهمة العاملين في مجال رضا الجمهور

رقم الفقرة	بُعد مساهمة العاملين في مجال رضا الجمهور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٨	يتميز الأفراد العاملين بامتلاك معارف متقدمة وخبرات تسهم في تقديم الوزارة وإظهارها بصورة مميزة أمام الجمهور	٣,٦٩	١,٠٣	٣	مرتفع
٩	يسهم الأفراد العاملين من خلال أداءهم في نيل الوزارة لرضا المتعاملين معها	٣,٦٧	١,٠٥	٤	متوسط
١٠	يتميز الأفراد العاملين بالقدرة على تقديم الخدمات المختلفة للجمهور والمتعاملين معها بأقل وقت ممكن	٣,٦٦	٠,٩٨	٦	متوسط
١١	تتميز الخدمات التي تقدمها الوزارة بالجودة العالية وذلك لما يمتلكه الأفراد العاملين من مهارات وقدرات مختلفة	٣,٧٤	١,٠٢	٢	مرتفع
١٢	يسهم الأفراد العاملون في الوزارة من خلال أدائهم في بناء علاقات متميزة مع الجمهور تسهم في مصلحة أهداف الوزارة	٣,٨٠	٠,٩٧	١	مرتفع
١٣	يسهم الأفراد من خلال قدراتهم ومهاراتهم في تحديد الفئة المستهدفة من الجمهور وتوضيحها	٣,٦٧	١,٠٧	٥	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لبُعد مساهمة العاملين في مجال رضا الجمهور	٣,٦٨	٠,٩٣	٢	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (٥) أن فقرات بُعد مساهمة العاملين في مجال رضا الجمهور تراوحت ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (١٢) " يسهم الأفراد العاملون في الوزارة من خلال أدائهم في بناء علاقات متميزة مع الجمهور تسهم في مصلحة أهداف الوزارة " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٩٧) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (١٠) " يتميز الأفراد العاملين بالقدرة على تقديم الخدمات المختلفة للجمهور والمتعاملين معها بأقل وقت ممكن " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٩٨) وبمستوى متوسط.

٣- بُعد مساهمة العاملين في التعلم والنمو:

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد مساهمة العاملين في التعلم والنمو، والذي تم قياسه اعتماداً على (٦) فقرات.

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مساهمة العاملين في التعلم والنمو

رقم الفقرة	بُعد مساهمة العاملين في التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١٤	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على تطوير ثقافاتهم بما يتناسب مع ثقافة الوزارة واستراتيجياتها	٣,٦٤	٠,٩٩	٤	متوسط
١٥	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على تطوير قدراتهم الجوهرية بما يخدم خطط الوزارة واستراتيجياتها	٣,٧٩	١,٠٧	٢	مرتفع
١٦	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على التعلم من تجاربهم الخاصة في مجال عملهم	٣,٨٦	٠,٩٢	١	مرتفع
١٧	يدرك الأفراد العاملون أهمية التعلم والتشارك بالمعرفة في أداء أعمالهم وبما ينعكس على تحقيق أهداف الوزارة في التعلم والنمو	٣,٦٦	١,١٣	٣	متوسط

رقم الفقرة	بُعد مساهمة العاملين في التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١٨	يمتلك الأفراد العاملون القدرة على التعلم من التجارب التي تمرّ بها الوزارة والاستفادة منها في مجال عملهم	٣,٤٧	١,١٥	٥	متوسط
١٩	يسعى الأفراد العاملون إلى تحقيق حالة من التوافق والانسجام فيما بينهم وبما ينعكس على أداء الوزارة ككل	٣,٣٢	١,٠٥	٦	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لبُعد مساهمة العاملين في التعلم والنمو	٣,٤٨	٠,٧٨	٢	متوسط

يتبين من النتائج في الجدول (٦) أن فقرات بُعد مساهمة العاملين في التعلم والنمو تراوحت ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (١٦) " يمتلك الأفراد العاملين القدرة على التعلم من تجاربهم الخاصة في مجال عملهم " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (٠,٩٢) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (١٩) " يسعى الأفراد العاملون إلى تحقيق حالة من التوافق والانسجام فيما بينهم وبما ينعكس على أداء الوزارة ككل" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (١,٠٥) وبمستوى متوسط.

٤- بُعد مساهمة العاملين في المسؤولية الاجتماعية:

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد مساهمة العاملين في المسؤولية الاجتماعية، والذي تم قياسه اعتماداً على (٦) فقرات.

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مساهمة العاملين في المسؤولية الاجتماعية

رقم الفقرة	بُعد مساهمة العاملين في المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٢٠	يسهم الأفراد من خلال خبراتهم المختلفة في تطوير مؤسسات المجتمع المختلفة	٣,١٤	١,١٢	٦	متوسط
٢١	يحرص الأفراد العاملون على ممارسة أعمالهم بأخلاق عالية	٣,٤٦	١,٠٠	٥	متوسط
٢٢	يحرص الأفراد العاملون على عكس مبدأ الشفافية في أداء أعمالهم	٣,٤٨	١,١٣	٤	متوسط
٢٣	يحرص الأفراد العاملون على المشاركة في مناسبات المجتمع المختلفة وبما ينعكس إيجابا على صورة الوزارة	٣,٨٨	٠,٩٦	١	مرتفع
٢٤	يسهم الأفراد العاملون من خلال مهاراتهم وخبراتهم في تأسيس وبناء مرافق وبنى تحتية للمجتمع من خلال أهداف الوزارة في تنمية المجتمع	٣,٦٦	١,٠٤	٢	متوسط
٢٥	يحرص الأفراد العاملون على توضيح المخاطر والمشاكل التي تظهر في المجتمع وكيفية الوقاية منها	٣,٦٢	٠,٩٦	٣	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لبُعد مساهمة العاملين في المسؤولية الاجتماعية	٣,٣٨	٠,٨٦	٢	متوسط

يتبين من النتائج في الجدول (٧) أن فقرات بُعد مساهمة العاملين في المسؤولية الاجتماعية تراوحت ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (٢٣) " يحرص الأفراد العاملون على المشاركة في مناسبات المجتمع المختلفة وبما ينعكس إيجابا على صورة

الوزارة " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٩٦) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (٢٠) " يسع يسهم الأفراد من خلال خبراتهم المختلفة في تطوير مؤسسات المجتمع المختلفة " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,١٤) وانحراف معياري (١,١٢) وبمستوى متوسط.

٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تشير إلى افتراض مساهمة الأفراد من خلال أدائهم في تحقيق أداء متميز للوزارة المبحوثة، وقد تم استخدام أسلوب One Sample T-test في اختار هذه الفرضية. وقد كانت نتائج الاختبار كالآتي:

أ- مساهمة أداء الأفراد في فاعلية العمليات الداخلية

يشير الجدول (٨) إلى نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة والتي تشير إلى مساهمة الأفراد من خلال أدائهم في تنفيذ العمليات الداخلية للوزارة بشكل فاعل.

الجدول رقم (٨)

مساهمة أداء الأفراد في فاعلية العمليات الداخلية

البُعد	Test Value = ٣					
	t	df	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	٩٥٪ Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العمليات الداخلية	٨٣,٢٩٣	٢٩٣	.٠٠٠*	.٧١٧٧	٣,٦٢٩٩	٣,٨٠٥٥

* دالة إحصائيا

يتضمن الجدول (٨) إلى أن الأفراد يسهمون من خلال أدائهم في تنفيذ العمليات الداخلية بشكل فاعل، وذلك يظهر من خلال قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٨٣,٢٩٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥)، وعليه يمكن القول بقبول الفرضية الفرعيــة الأولــى مــن الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة والتي تتضمن إسهام الأفراد في فاعلية تنفيذ العمليات الداخلية للوزارة بشكل فاعل.

ب- مساهمة أداء الأفراد في تحقيق رضا العملاء

يشير الجدول (٩) إلى نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة والتي تشير إلى مساهمة الأفراد من خلال أدائهم في تحقيق رضا العملاء.

الجدول رقم (٩)

مساهمة أداء الأفراد في تحقيق رضا العملاء

البُعد	Test Value = ٣					
	T	Df	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	٩٥٪ Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحقيق رضا العملاء	٦٧,٨٤٩	٢٩٣	.٠٠٠*	.٦٨٠٣	٣,٥٧٣٥	٣,٧٨٧٠

* دالة إحصائيا

يتضمن الجدول (٩) إلى أن الأفراد يسهمون من خلال أدائهم في تحقيق رضا العمــلاء بشكل فاعل، وذلك يظهر من خلال قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٦٧,٨٤٩) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥)، وعليه يمكن القول بقبول الفرضية الفرعيــة الثانيــة مــن

الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة والتي تتضمن إسهام الأفراد في تحقيق رضا العملاء في وزارة الداخلية.

ج- مساهمة أداء الأفراد في تحقيق التعلم والنمو

يشير الجدول (١٠) إلى نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة والتي تشير إلى مساهمة الأفراد من خلال أدائهم في التعلم والنمو.

الجدول رقم (١٠)

مساهمة أداء الأفراد في تحقيق التعلم والنمو

البُعد	Test Value = ٣					
	t	df	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	٩٥٪ Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التعلم والنمو	٧٦,١٠٧	٢٩٣	*.٠٠٠	.٤٨٣٠	٣,٣٩٢٩	٣,٥٧٣١

* دالة إحصائيا

يتضمن الجدول (١٠) إلى أن الأفراد يسهمون من خلال أدائهم في التعلم والنمو بشكل فاعل، وذلك يظهر من خلال قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٧٦,١٠٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وعليه يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة والتي تتضمن إسهام الأفراد في تحقيق التعلم والنمو في وزارة الداخلية.

د- مساهمة أداء الأفراد في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

يشير الجدول (١١) إلى نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضـــية الرئيـــسة الأولى للدراسة والتي تشير إلى مساهمة الأفراد من خلال أدائهم في المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (١١)

مساهمة أداء الأفراد في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

البُعد	Test Value = ٣					
	t	df	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	٩٥٪ Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المسؤولية الاجتماعية	٦٧,٥٦٨	٢٩٣	*٠٠٠.	٣٧٩٣.	٣,٢٨٠٨	٣,٤٧٧٧

* دالة إحصائيا

يتضمن الجدول (١١) إلى أن الأفراد يسهمون من خلال أدائهم في المسؤولية الاجتماعية بشكل فاعل، وذلك يظهر من خلال قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٦٧,٥٦٨) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وعليه يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الرابعـــة مـــن الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة والتي تتضمن إسهام الأفراد في تحقيق المسؤولية الاجتماعيـــة في وزارة الداخلية.

الفصل الخامس

٥-الاستنتاجات والتوصيات

١,٥ الاستنتاجات

١) تشير النتائج إلى أن مساهمة الأفراد العاملين من خلال عملهم في إطار العمليات الداخلية ضمن إطار الوزارة مرتفع وذالك للأسباب الآتية:

- امتلاك الأفراد العاملين القدرة على أداء أعمالهم بما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية للعمليات .
- امتلاك الأفراد العاملين بمهارات وخبرات تساعد على تقديم الخدمات المختلفة من قبل الوزارة .
- يقدم الأفراد أفكار ومقترحات تسهم في تحسين عمليات البحث والتطوير في الوزارة .
- مساهمة الأفراد العاملين من خلال أداءهم في تعزيز دور الوزارة وعلاقتها مع شركائها (دوائر حكومية ، جهات داخلية وخارجية ، المجتمع المحلي)

٢) تشير النتائج إلى أن مساهمة الأفراد العاملين من خلال عملهم في مجال رضا العملاء ضمن إطار الوزارة مرتفع وذالك للأسباب الآتية :

- يتميز الأفراد العاملين بامتلاك معارف متقدمة وخبرات تسهم في تقديم الوزارة وإظهارها بصورة مميزة أمام الجمهور .
- تتميز الخدمات التي تقدمها الوزارة بالجودة العالية وذلك لما يمتلكه الأفراد العاملين من مهارات وقدرات مختلفة .

- مساهمة الأفراد العاملون في الوزارة من خلال أدائهم في بناء علاقات متميزة مع الجمهور تسهم في مصلحة أهداف الوزارة .

٣) تشير النتائج إلى أن مساهمة الأفراد العاملين من خلال عملهم في مجال التعلم والنمو ضمن إطار الوزارة متوسط وذالك للأسباب الآتية :

- يمتلك الأفراد العاملين القدرة على تطوير ثقافاتهم بما يتناسب مع ثقافة الوزارة واستراتيجياتها.

- يدرك الأفراد العاملون أهمية التعلم والتشارك بالمعرفة في أداء أعمالهم وبما ينعكس على تحقيق أهداف الوزارة في التعلم والنمو.

- يمتلك الأفراد العاملون القدرة على التعلم من التجارب التي تمرّ بها الوزارة والاستفادة منها في مجال عملهم .

- يسعى الأفراد العاملون إلى تحقيق حالة من التوافق والانسجام فيما بينهم وبما ينعكس على أداء الوزارة ككل .

٤) تشير النتائج إلى أن مساهمة الأفراد العاملين من خلال عملهم في مجال مساهمة العاملين في المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الوزارة متوسط وذالك للأسباب الآتية :

- يسهم الأفراد من خلال خبراتهم المختلفة في تطوير مؤسسات المجتمع المختلفة.
- يحرص الأفراد العاملون على ممارسة أعمالهم بأخلاق عالية.
- يحرص الأفراد العاملون على عكس مبدأ الشفافية في أداء أعمالهم.

- يسهم الأفراد العاملون من خلال مهاراتهم وخبراتهم في تأسيس وبناء مرافـــق وبنى تحتية للمجتمع من خلال أهداف الوزارة في تنمية المجتمع.

- يحرص الأفراد العاملون على توضيح المخاطر والمشاكل التـــي تظهـــر فـــي المجتمع وكيفية الوقاية منها.

٢,٥ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تم تقديم التوصيات التالية:

١- ضرورة اهتمام وزارة الداخلية بمساهمة العاملين في بُعدي التعلم والنمو والمسؤولية الاجتماعية، كون مساهمة العاملين في تحقيق التعلم والنمو والمسؤولية الاجتماعية جاءت ضمن الدرجة المتوسطة.

٢- الاهتمام بتدريب العاملين في وزارة الداخلية الأردنية على مهارات تسويق المبادرات والخطط التي تسعى الوزارة لتنفيذه، بهدف تحقيق فاعلية اكبر في مجال مساهمة العاملين في العمليات الداخلية، وبما يمكنهم من تنفيذ البرامج الخاصة التي تعتمدها الوزارة.

٣- عقد الدورات التدريبية للعاملين في وزارة الداخلية تتعلق بإدارة الوقت واستثماره على أفضل وجه في تقديم الخدمات المختلفة للجمهور والمتعاملين معها، وبما يحقق رضاهم.

٤- توفير بيئة تنظيمية تسهم في تحقيق حالة من التوافق والانسجام فيما بين العاملين، وبما ينعكس على أداء الوزارة ككل.

٥- ضرورة توفير بيئة تسهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في أداء العاملين من خلال تعويدهم على تطبيق مبدأ الشفافية في أداء أعمالهم.

٦- توصي الدراسة وزارة الداخلية الأردنية أن تتبنى في ثقافتها التنظيمية أهمية إدخال نظم العمل الحديثة ومنها بطاقة الأداء المتوازن ومن ثم تطبيقه لديها بشكل فعال.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

– القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية

البحيصي، عصام (٢٠٠٥). **بطاقة الأداء المتوازن – أسلوب حديث في تقييم أداء المنشآت.** غزة: منشورات وحدة البحوث و الدراسات التجارية في الجامعة الإسلامية.

توفيق, عبد الرحمن (٢٠٠٤). **مبادئ تقييم الأداء – سلسلة التنمية الإدارية الذاتية.** القاهرة: منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

جمعة، أحمد وعارف حسن، وهلالي محمد (٢٠٠٥). منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، **ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس**، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

ديكسون, نانسي (١٩٩٥). **تقويم الأداء وسيلة تحسين في تنمية الموارد البشرية**, ترجمة: سامي علي الفرس. الرياض: منشورات معهد الإدارة العامة.

زغلول، جودت (٢٠١٠). **استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية.**

الشطي، علي (٢٠٠٧). **أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

العامري، صالح والغالبي، طاهر (٢٠٠٣). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، **المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة**، جامعة المنصورة.

العامري، عباس (٢٠٠٠). **تصميم نظام تقويم أداء العمليات الصحية باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة – دراسة تطبيقية في جامعة بغداد**, أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

العبادي، سناء (٢٠٠٥). **تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة – دراسة تطبيقية في جامعة** بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

عباس, سهيلة (٢٠٠٣). **إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي**, ط١. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي, سعد (٢٠٠١), تقنيات المعلومات وتأثيرها في السلوك الإداري لمنظمات الأعمال – إطار مفاهيمي, **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية – جامعة المستنصرية, العدد٣٦**, أيلول.

العنزي، سعد (٢٠٠٢). **نظام معلومات الموارد البشرية**. بغداد: مطبعة الزمان.

الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (٢٠٠٤). استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) لصياغة الإستراتيجية، **ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي لجامعة جرش**، الأردن.

الفايز، محمد (٢٠١١). **استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

القريوتي, محمد (٢٠٠٠), **نظرية المنظمة والتنظيم**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي, محمد(٢٠٠١). **السلوك التنظيمي, دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**, الإصدار الأول. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

اللوزي, موسى (٢٠٠٠). **التنمية الإدارية: المفاهيم والأسس, التطبيقات**. عمان: الجامعة الأردنية.

المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٢). **قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي**، ط١. القاهرة: دار الشروق.

منصور، منصور (١٩٧٥). **القوى العاملة: تخطيط وظائفها وتقويم أداءها**. القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية.

نجم، عبود (٢٠٠٦). **أخلاقىات الإدارة ومسؤولىة الأعمال في شركات الأعمال**، ط١. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزىع.

هاشم, زكي (١٩٨٧), **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**. الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر.

ياسين، سعد (١٩٩٨). **نظم المعلومات الإدارية**، ط١. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

يوسف، جمال (٢٠٠٠). **أثر التغيرات الثقافية على مفهوم الأداء وتقسيمه**. بيروت: دار النهضة.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

Aaron, D. Crabtree, G. & DeBusk, K. (٢٠٠٨). The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. **Advances in Accounting, Volume ٢٤**, Issue ١, June.

Al-Mtour, A. (٢٠١٠), **Developing measurement mathematical model in management change and strategic planning using BSC perspective**, Master thesis, Middle East University for Graduate Studies, Amman, Jordan.

Aureli, S. (٢٠١٠). The introduction of innovative performance measurement and management control systems: the role of financial investors and their acquired companies. **Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume: ٢٠**.

Christian, A. & Bjornenak, T. (٢٠٠٥) Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden. **Management Accounting Research, Volume ١٦**, Issue ١, March.

Creamer, D. (٢٠١٠). Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance" Decision Support Systems, Volume ٤٩, Issue ٤, November

Fahrettin, O. (٢٠٠٧). Corporate and Government Accountability for Sustainable Environments: The Balanced Scorecard Approach. **Advances in Public Interest Accounting, Volume: ١٣**.

George, J. (٢٠٠٨). A rationale for stakeholder-based management in developing nations. **Journal of Accounting & Organizational Change Volume: ٤** Issue, ٢.

Gering, M. & Keith, R. (٢٠٠٠).Central beating. **Financial Management, June**, ٣٢-٣٣.

Horngren, C. ; Bhimani, A. ; Datar, S. & Foster, G. (٢٠٠٥). **Management and Cost Accounting**, ٣rd edition, Pearson Education, Essex.

Kaplan, R. & Norton, D. (١٩٩٦). **The Balanced Score Card: Translating strategy into action**. USA: Harvard Businen School.

Libby, T. ; Steven, E. & Webb, A. (٢٠٠٤). The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment". **The Accounting Review. Sarasota, Vol. ٧٩**, Issue ٤.

McNair, C. (٢٠٠٩).the integration of balanced scorecard models". **Cost Management. Boston, Vol. ٢٣**, Issue ٥.

Ramesh, B. (٢٠١٠). Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector" **Management Accountant. Calcutta, Vol. ٤٥,** Issue. ٥.

Roger L. (٢٠١٠). Sustainability accounting and reporting: fad or trend?". **Accounting, Auditing & Accountability Journal Volume: ٢٣** Issue: ٧.

Tayler, W. (٢٠١٠). The Balance Scorecard as a strategy Evaluation Tool the effect of Implementation Involvement and a Casual Chain Focus, **the accounting review. Vol.٨٥**.

Tohidi, H. ; Jafari, A. & Afshar, A. (٢٠١٠). Using balanced scorecard in educational organizations". **Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume ٢,** Issue ٢,

Wiersma, E. (٢٠٠٩). For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. **Management Accounting Research, Volume ٢٠**, Issue ٤.

William N. (٢٠٠٥). The effects of alternative supplementary display formats on balanced scorecard judgments" **International Journal of Accounting Information Systems, Volume ٦**, Issue ٣.

الملحق (١)

استبانة الدراسة

أخي الكريم / أختي الكريمة

يقوم الباحث بدراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين "دراسة حالة في وزارة الداخلية"، وذلك من خلال تحديد مدى موافقتكم عن كل عبارة من العبارات الواردة في هذا الاستبيان، والرجاء إبداء رأيكم بصراحة وفق الخيارات المتاحة، ونود إعلامكم بأن كافة البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

ولكم خالص الشكر والتقدير""""

الباحث سعد العبداللات

القسم الأول: معلومات عامة

النوع الاجتماعي : □ ذكر □ أنثى

المؤهل العلمي: □ ثانوي □ دبلوم □ بكالوريوس □ دراسات عليا

الخبرة العملية : □ ١-٥ سنوات □ ٦-١٠ سنوات □١١-١٥ سنة □ أكثر من ١٥ سنة

المستوى الوظيفي: □ مدير □ رئيس قسم □ موظف

القسم الثاني : فقرات الاستبانة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	محور العمليات الداخلية					
١-	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على أداء أعمالهم بما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية للعمليات					
٢-	يتميز الأفراد العاملين بمهارات وخبرات تساعد على تقديم الخدمات المختلفة من قبل الوزارة					
٣-	يقدم الأفراد أفكار ومقترحات تسهم في تحسين عمليات البحث والتطوير في الوزارة					
٤-	يسهم الأفراد العاملين من خلال أداءهم في تعزيز دور الوزارة وعلاقتها مع شركائها (دوائر حكومية ، جهات داخلية وخارجية ، المجتمع المحلي)					
٥-	يمتلك الأفراد المهارات والخبرات اللازمة لتسويق المبادرات والخطط التي تسعى الوزارة لتنفيذها					
٦-	يمتلك الأفراد القدرة على تنفيذ البرامج الخاصة التي تعتمدها الوزارة					
٧-	يسهم الأفراد من خلال خبراتهم ومهاراتهم في تحقيق الوزارة لحالة من الإبداع في أداء أعمالها					
	محور رضا العملاء					
٨-	يتميز الأفراد العاملين بامتلاك معارف متقدمة وخبرات تسهم في تقديم الوزارة وإظهارها بصورة مميزة أمام الجمهور					
٩-	يسهم الأفراد العاملين من خلال أداءهم في نيل الوزارة لرضا المتعاملين معها					
١٠-	يتميز الأفراد العاملين بالقدرة على تقديم الخدمات المختلفة للجمهور والمتعاملين معها بأقل وقت ممكن					
١١-	تتميز الخدمات التي تقدمها الوزارة بالجودة العالية وذلك لما يمتلكه الأفراد العاملين من مهارات وقدرات مختلفة					
١٢-	يسهم الأفراد العاملون في الوزارة من خلال أدائهم في بناء علاقات متميزة مع الجمهور تسهم في مصلحة أهداف الوزارة					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-١٣	يسهم الأفراد من خلال قدراتهم ومهاراتهم في تحديد الفئة المستهدفة من الجمهور وتوضيحها					
	محور التعلم والنمو					
-١٤	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على تطوير ثقافاتهم بما يتناسب مع ثقافة الوزارة واستراتيجياتها					
-١٥	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على تطوير قدراتهم الجوهرية بما يخدم خطط الوزارة واستراتيجياتها					
-١٦	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على التعلم من تجاربهم الخاصة في مجال عملهم					
-١٧	يدرك الأفراد العاملون أهمية التعلم والتشارك بالمعرفة في أداء أعمالهم وبما ينعكس على تحقيق أهداف الوزارة في التعلم والنمو					
-١٨	يمتلك الأفراد العاملون القدرة على التعلم من التجارب التي تمرّ بها الوزارة والاستفادة منها في مجال عملهم					
-١٩	يسعى الأفراد العاملون إلى تحقيق حالة من التوافق والانسجام فيما بينهم وبما ينعكس على أداء الوزارة ككل					
	محور المسؤولية الاجتماعية					
-٢٠	يسهم الأفراد من خلال خبراتهم المختلفة في تطوير مؤسسات المجتمع المختلفة					
-٢١	يحرص الأفراد العاملون على ممارسة أعمالهم بأخلاق عالية					
-٢٢	يحرص الأفراد العاملون على عكس مبدأ الشفافية في أداء أعمالهم					
-٢٣	يحرص الأفراد العاملون على المشاركة في مناسبات المجتمع المختلفة وبما ينعكس إيجابا على صورة الوزارة					
-٢٤	يسهم الأفراد العاملون من خلال مهاراتهم وخبراتهم في تأسيس وبناء مرافق وبنى تحتية للمجتمع من خلال أهداف الوزارة في تنمية المجتمع					
-٢٥	يحرص الأفراد العاملون على توضيح المخاطر والمشاكل التي تظهر في المجتمع وكيفية الوقاية منها					

الملحق (٢)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
١.	أ.د. أكثم عبد المجيد الصرايرة	أستاذ	إدارة عامة / السلوك التنظيمي	جامعة البلقاء /كلية عمان الجامعية
٢.	أ.د. مروان محمد عبد النسور	أستاذ	إدارة / إنتاج	جامعة البلقاء التطبيقية
٣.	د. محمد عواد الزيادات	أستاذ مشارك	إدارة / تسويق	جامعة البلقاء التطبيقية
٤.	د. فراس سليمان الشلبي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال /نظم معلومات إدارية	جامعة البلقاء التطبيقية
٥.	د.محمد عطوة المعايطة	أستاذ مساعد	نظم معلومات حاسوبية	جامعة البلقاء /كلية عمان الجامعية
٦.	د. احمد الهزايمة	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة عمان العربية

Abstract

Using Balanced Scorecard to evaluate the performance of employees
"A case study in the Ministry of the Interior"

Preparation
Saad Mohammed Jamil Abdullat
Supervisor
Dr. Atef Saleh Al-edwan
Associate Prof.

This study aimed to identify the level of contribution of individuals through their performance in achieving outstanding performance according to the Interior Ministry balanced scorecard perspectives such as (internal processes, customer satisfaction, learning and growth, social responsibility). The study sample consisted of (٢٩٤) were chosen randomly, the study relied on descriptive analytical method, and used appropriate statistical methods to answer questions of the study and analysis of hypotheses .

The study found a range of results, including: the contribution of individuals to achieve outstanding performance of the Ministry of the Interior accordance to the balanced scorecard perspectives. The results also show That there is a disparity in the level of contribution of individuals in achieving outstanding performance to the Interior Ministry according to perspectives of balanced scorecard, it came after the contribution of workers in the internal processes in the first place and a high level, followed after the contribution of workers in the field of customers and a high level, and in the third place came after the contribution of employees to learn and grow and the level of the average, but after the contribution of workers in the social responsibility came fourth in the standings the last level of the average .

Based on the study results came out with several recommendations, and most important of these recommendations: the need to focus on the contribution of employees in both dimensions (learn, grow and being social responsibility) came within the middle class. And the need to pay attention to the training of workers in the ministry on the skills of marketing initiatives and plans by the Ministry seeks to implement it, as well as holding training courses for workers on time management and invested in providing various services to the public and its clientele .